



KESKITETTY KESÄREKRYTOINTI

Case: Pirkanmaan osuuskauppa

Ida Ekunwe

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015
Liiketalous
Henkilöstöhallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Henkilöstöhallinto

IDA EKUNWE:
Keskitetty kesärekrytointi
Case: Pirkanmaan osuuskauppa

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2015

Pirkanmaan osuuskauppa suoritti vuonna 2015 keskitetyn kesärekrytinnin ravintola- ja liikennemyymälätoimipisteissään. Prosessia hoitamaan palkattiin yksi keskitetyn rekrytinnin projektityöntekijä, joka oli vastuussa koko rekrytointiprosessista sekä uusien kesätyöntekijöiden valitsemisesta. Uusi prosessi toi suuren muutoksen toimipaikkojen esimiehille, sillä he jäivät rekrytointiprosessin ulkopuolelle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä seikkoja tulee ottaa huomioon kesärekrytinnissa ja mitkä olivat nykyisen prosessin kehityskohteita.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin, mitkä vaiheet muodostavat onnistuneen rekrytointiprosessin ja miten eri vaiheet vaikuttivat yritysmielikuvaan. Rekrytinnin tulee olla suunniteltua työhakuilmoituksen laatimisesta lähtien haluttujen tuloksien saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa raportoitiin keskitetyn kesärekrytinnin eri vaiheista Pirkanmaan osuuskaupalla. Prosessin vaiheiden raportointi auttaa kehityskohteiden noteeraamisessa sekä osoittaa onnistumiset. Opinnäytetyötä varten suoritettiin myös puolistrukturoitu kvantitatiivinen kysely ravintola- ja liikennemyymälätoimipaikkojen esimiehille, jolla selvitettiin, kuinka esimiehet ottivat uuden prosessin vastaan ja mitä kehityskohteita he kokivat prosessissa olevan.

Kyselyn tuloksena selvisi, että esimiehet ovat ottaneet uuden rekrytinnin mallin positiivisesti vastaan. Kehityskohteiksi nousivat kommunikoinnin kehittäminen esimiehien ja rekrytoijan välillä, sekä rekrytointiviestinnän kehittäminen, jotta voidaan tavoittaa mahdollisimman suuri osuus potentiaalisista kesätyöntekijöistä. Opinnäytetyöstä voidaan päätellä, että keskitetty kesärekrytointi on hyödyllinen Pirkanmaan osuuskaupalle, mutta kehitystoimia on tehtävä, jotta sen toiminta olisi optimaalisinta.

Asiasanat: keskitetty rekrytointi, kesätyöntekijät, onnistunut rekrytointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Management
Human Resources

IDA EKUNWE:
Centralized Recruitment of Summer Employees
Case Study: Pirkanmaan osuuskauppa

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 2 pages
May 2015

Pirkanmaan osuuskauppa is one of the cooperatives networks belonging to the S-Group. In the year 2015, Pirkanmaan osuuskauppa implemented a new recruitment process for summer employees, where one person is in charge of the recruiting and selecting new summer employees for restaurants and gas stations in the Pirkanmaan osuuskauppa network. The purpose of this thesis was to collect information on what should be taken into consideration when planning summer recruitment and what stages of the existing process should be developed.

The theoretical part of the thesis covers what phases are important in a successful recruitment and how these phases influence company image. The recruitment process must be well thought out from the beginning, starting from the planning of the advertisements for summer jobs, so as to achieve the desired results.

The empirical part of the thesis consists of a detailed report on the phases of the recruitment process conducted in Pirkanmaan osuuskauppa in 2015 and a semi structured quantitative survey sent to the managers of the businesses in the cooperative network. The detailed report highlights the areas of the process which are in need of development, and the survey reveals how the managers have responded to the new process.

The thesis and the survey revealed that most of the managers were happy with the new recruitment process but further development is needed in the area of communication between the managers and the recruiter. It was also revealed that more work needs to be conducted in other recruitment communications, too, in order to attract as many potential summer workers as possible. The findings indicate that the centralized recruitment process will be beneficial in the long run, but actions must be taken to develop the process further.

Key words: centralized recruitment, summer employees, successful recruitment process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	5
1.2	Opinnäytetyön rakenne	6
2	ONNISTUNUT REKRYTOINTIPROSESSI	8
2.1	Työpaikkailmoitus ja muu rekrytointiviestintä.....	8
2.2	Kohderyhmänä nuoret.....	11
2.3	Onnistunut haastattelu.....	12
2.3.1	Yksilöhaastattelu	15
2.3.2	Ryhmähaastattelu	17
2.4	Perehdyttämisen tavoitteet ja onnistuminen	18
2.4.1	Työn sisäinen malli	18
2.4.2	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteuttaminen	20
2.5	Esimiehen ja rekrytointitiimin yhteistyö.....	22
3	CASE: PIRKANMAAN OSUUSKAUPPA JA KESKITETTY REKRYTOINTI	25
3.1	Pirkanmaan osuuskauppa.....	26
3.1.1	Pirkanmaan osuuskauppa työnantajana.....	26
3.1.2	Keskitetty rekrytoija.....	27
3.1.3	Rekrytoinnin kustannukset.....	27
3.2	Kesätyöpaikkailmoitus ja työntekijöiden tarve.....	28
3.3	Haastateltavien kontaktointi	30
3.4	Ryhmä- ja yksilöhaastattelut.....	30
3.5	Yhteinen perehdytys	33
4	KYSELYTUTKIMUS PIRKANMAAN OSUUSKAUPAN MA-RA:N ESIMIEHILLE	35
4.1	Kyselytutkimuksen laatiminen	36
4.1.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	36
4.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	37
4.2.1	Kyselyn tuloksien analysointi	37
4.2.2	Avoimet kysymykset.....	40
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT.....	42
6	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	47
	Liite 1. Kysely kesärekrytoinnista.....	47

1 JOHDANTO

Pirkanmaan osuuskauppa palkkaa joka vuosi satoja kesätyöntekijöitä sekä kaupan- että majoitus- ja ravitsemusalan toimipisteisiin. Vuonna 2013 Saara Gauffin-Kauste laati opinnäytetyön aiheesta: ”Liiketoimintalähtöisen rekrytoinnin kehittäminen Pirkanmaan osuuskaupassa: Malli keskitetystä rekrytoinnista”. Opinnäytteessään Gauffin-Kauste kehitti Pirkanmaan osuuskaupalle mallin keskitetystä rekrytoinnista, joka myöhemmin otettiin käyttöön kaupan puolella. Vuonna 2015 keskitetty rekrytointi otettiin käyttöön myös ravitsemuspuolella kesärekrytoinnissa. Ennen keskitetyn rekrytoinnin mallia, kaikki Pirkanmaan osuuskaupan toimipaikat ovat suorittaneet itse kesärekrytoinnin kunkin toimipaikan esimiehen johdolla. Uuteen rekrytoinnin malliin kuuluu myös keskitetty perehdyttäminen, jossa uusille kesätyöntekijöille kerrotaan yhteisessä tapahtumassa talon tavat sekä muut kaikkia toimipaikkoja koskevat ohjeistukset.

Keskitetyn rekrytoinnin suurimmat tavoitteet ovat yritysmielikuvan parantaminen, toimintojen tehostaminen sekä osaavan henkilökunnan saamisen varmistaminen. Keskitämällä rekrytointi yhdelle ammattitaitoiselle henkilölle voidaan taata, että kaikki kesätyöntekijät saavat samanvertaisen kohtelun rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa. Keskitetyn rekrytoinnin avulla voidaan myös vähentää turhia rekrytointeja sekä päällekkäisiä haastatteluja. Sama henkilö ei voi näin olla haastattelussa moneen Pirkanmaan osuuskaupan eri toimipisteeseen esimiehien tietämättä. Keskitetty rekrytointi varmistaa myös mahdollisuuden antaa kaikille valituille kesätyöntekijöille samanlainen sekä kattava perehdytys Pirkanmaan osuuskauppaan ja talon tapoihin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyöni aiheena on keskitetty kesärekrytointi. Työssäni tutkin rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistumista tukevia teorioita, artikkeleita ja tutkimuksia. Teoreettisena viitekehyksenä toimii onnistunut rekrytointi ja erityisesti onnistuneet haastattelutilanteet sekä esimiehen ja rekrytointitiimin kommunikoinnin ja yhteistyön tärkeys. Teoreettisen viitekehyksen avulla tutkin mitkä asiat tulee ottaa huomioon onnistuneen rekrytoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Case osuuteni yrityksinä toimivat Pirkanmaan osuuskaupan majoitus- ja ravitsemusalan toimipaikat. Osallistun kevään 2015 aikana aktiivisesti kaikkiin rekrytointiprosessin eri vaiheisiin ja tapaamisiin. Työn tavoitteena on tuottaa kattava raportti Pirkanmaan osuuskaupalle keskitetyn rekrytinnin vaiheista, sujumisesta ja onnistumisista. Raportoin myös prosessin aikana ilmenemistä ongelmista sekä kehityskohteista ensi vuotta varten.

Keskitetty rekrytointi tuo ison muutoksen Pirkanmaan osuuskaupan ravitsemusalan toimipaikkojen esimiehelle, sillä he jäävät konkreettisen rekrytointiprosessin ulkopuolelle. Aiemmin jokainen ravintolatoimipiste järjesti itse oman rekrytointinsa ja perehdytyksensä haluamallaan tavallaan. ABC – liikennemyymälöissä keskitetyn kesärekrytinnin malli on ollut käytössä aikaisempina vuosina, mutta 2015 vuodesta lähtien sekä ravintoloiden, että ABC-liikennemyymälöiden rekrytinnin ja kesätyöntekijöiden palkkaamisen hoitaa keskitetyn rekrytinnin vastaava. Vuonna 2015 kyseiseen rooliin on nimetty Heidi Huumarsalo. Opinnäytetyöni empiirisessä tutkimuksessa tulen tutkimaan esimiehien näkökulmasta, kuinka tämä muutos otetaan Pirkanmaan osuuskaupalla vastaan. Opinnäytetyön tavoitteena saada esiin esimiehisten todellisia mielipiteitä ja asenteita keskitetyn rekrytinnin mallia kohtaan.

Opinnäytetyöni pääongelma on:

- Mitkä asiat huomioon ottaen voidaan taata onnistunut rekrytointi?

Opinnäytetyön alaongelmia ovat:

- Kuinka esimiehet vastaanottavat uuden rekrytinnin mallin?
- Kuinka keskitetyn rekrytinnin mallia voidaan kehittää?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni jakautuu rakenteellisesti kolmeen eri osioon. Ensimmäinen osio on teoriaosio, jossa käydään läpi rekrytointiprosessiin sekä perehdyttämiseen liittyvät vaiheet. Teoria osuudessa tutkitaan myös esimiehen ja rekrytointitiimin yhteistyön tärkeyttä sekä millä rekrytinnin keinoilla voidaan kohentaa ja ylläpitää positiivista yritysmielikuvaa. Opinnäytetyön toinen ja kolmas osio ovat empiirisen tutkimuksen osioita. Toinen osio

pitää sisällään Pirkanmaan osuuskaupan keskitetyn kesärekrytoimisen raportoinnin. Rekrytointiprosessiin osallistumisen ansioista voin kirjata ja raportoida tarkasta rekrytoinnin kulusta. Näin pystytään helpommin huomaamaan käytännön onnistumisia sekä kehityskohteita tulevaisuutta varten. Kolmas osio on Pirkanmaan osuuskaupan majoitus- ja ravitsemusalan toimipaikkojen esimiehille suunnattu kvantitatiivinen kysely.

Keskitetyn rekrytoinnin malli tulee uutena toimintatapana kahteenkymmeneen toimipaikkaan, joten empiirisen tutkimuksen kohderyhmään kuuluvien esimiehien määrä ei ole suuri. Jotta esimiehien anonyymisyys voidaan taata, päätettiin opinnäytetyön kysely toteuttaa kvantitatiivisena sähköisenä kyselynä. Kvalitatiivisissa haastatteluissa olisi enemmän tilaa vapaa sanalle, mutta vaarana olisi esimiehien varautuneisuus. Opinnäytetyö koskee vain kahtakymmentä esimiestä ja heidän yhteystiedot tulisivat suoraan Pirkanmaan osuuskaupalta. Olisi vaikea taata ettei tieto siitä, kuka on osallistunut haastatteluihin, leviäisi sisäisesti esimiesten joukossa. Tutkimuksen suorittaminen sähköpostikyselyn avulla takaa esimiesten yksityisyyden säilymisen sekä antaa heille kaikille mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä.

2 ONNISTUNUT REKRYTOINTIPROSESSI

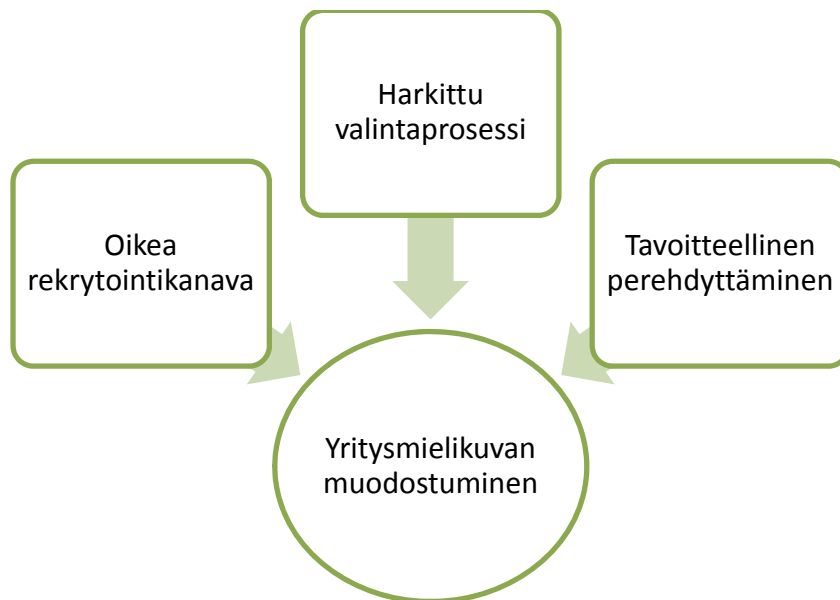
Tehokkain rekrytointitapa tuottaa parhaat tulokset hakijoiden suhteen pienimmillä mahdollisilla kustannuksilla (Beardwell & Holden 2001, 238). Onnistuneella rekrytoinnilla on monta positiivista vaikutusta. Sen avulla parannetaan yrityskuvaa, kasvatetaan organisaation tunnettuutta sekä voidaan parantaa myyntituloksia. Elisa Valviston (2005, 21–22) mukaan parhaiden tuloksien löytämiseksi rekrytointi on hyvä tietoisesti perustaa seuraavien seikkojen varaan:

1. Työnantajamielikuva määrää hakijajoukon
2. Rekrytointitarpeen huolellinen määrittely ja oikein valittu rekrytointikanava varmistavat oikeat hakijat
3. Valintaprosessi löytää hakijoista oikean yksilön
4. Perehdytys takaa, että tuottava työ alkaa mahdollisimman aikaisin
5. Esimiehen, johdon, henkilöstöyksikön hyvä työnjako tukee tehokasta rekrytointiprosessia (Valvisto, 2005)

Näissä kaikissa viidessä seikassa erityisesti rekrytointiviestintä sekä esimiehen ja rekrytointitiimin yhteistyö ovat hyvin tärkeässä asemassa.

2.1 Työpaikkailmoitus ja muu rekrytointiviestintä

Valviston (2005, 21–22) kokoaman listan seikat tukevat hyvin toisiaan, kun tavoitteena on onnistunut rekrytointi sekä yritysmielikuvan parantaminen (kts. kuvio 1). Oikein valittu rekrytointikanava, harkittu valintaprosessi sekä tavoitteellinen perehdytys nostavat yritysmielikuvaa uusien työntekijöiden silmissä. Jotta nämä kaikki osiot toimisivat sujuvasti, esimiehen, johdon sekä rekrytointitiimin yhteistyö tulee olla saumatonta. Muutoin hyvin toimiva rekrytointiprosessi voi epäonnistua, jos rekrytointiviestintä ei toimi joko sisäisellä tai ulkoisella tasolla.



KUVIO 1. Rekryointiprosessin vaikuttaminen yritysmielikuvaan

Rekryointiviestinnästä huolehtiminen ja sen kehittäminen on yritysmielikuvan kohen-
tamisen kannalta hyvin tärkeä osapuoli. Työnantajamielikuvan muuttaminen on vaikeaa
(Valvisto, 2005: 23) ja tästä syystä, rekrytoinnin kohdistuessa nuoriin työntekijöihin, on
tärkeää suorittaa rekryointiviestintä harkitusti, jotta syntyvä yritysmielikuva on positiivinen.

Hyvä rekryointiviestintä on aikaa vievä prosessi sekä monen osatekijän summa. Pelkkä
työpaikkailmoitus ei kata koko rekryointiviestintää, vaan se käsittää myös yrityksen
sisäisen ja ulkoisen viestinnän rekrytoinnin eri vaiheissa sekä eri kohderyhmille (Narki-
niemi). Rekryointiviestinnän kehittämisen ei välttämättä tarvitse olla kallista tai aikaa
vievää, vaan se voidaan toteuttaa pienillä teoilla, joiden ansoista työnhakija tuntee olon-
sa huomioiduksi:

1. Selkeät ja yksiselitteiset perustiedot työpaikkailmoituksessa
2. Hakemusten lähettäjiille vastaaminen
3. Hakuprosessin suunnittelu ja sen kulusta informoiminen
4. Lupauksista kiinni pitäminen
5. Hakutuloksista ilmoittaminen
6. Hakijoiden yksityisyyden kunnioittaminen ja inhimillisyys (Hyvän mielen rekry-
tointia, 2015)

Epämääräinen tiedonanto työpaikkailmoituksessa voi helposti karkottaa halutun kohde-
ryhmän jäseniä. Ilmoituksessa tulisi olla selkeästi ilmaistuna millainen työpaikka on

tarjolla ja minkälaisia henkilöitä siihen halutaan palkata. On hyvä myös mahdollisuuksien mukaan ilmoittaa milloin työt alkaisivat, kuinka monta palkataan ja milloin hakuaika päättyy. Positiivisen yrityskuvan takaamiseksi hakijoille tulisi antaa mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä työpaikasta. Ilmoitukseen tulisi antaa esimerkiksi yhden ihmisen yhteystiedot johon hakijat voivat soittaa. Kun kyseessä on massarekrytointi ja hakemuksia odotetaan paljon, soittoaika kannattaa rajata tarkasti esimerkiksi kahteen eri päivään ja tiettyyn hetkeen. Tärkeintä on kuitenkin puhelimeen vastaaminen ilmoitettuna aikana (Markkanen, 2002: 30).

Hakemusten lähettäjien informointi tilanteen kulusta osoittaa että työnantaja on myötätuntoinen. Massarekrytoinnissa on hyvä miettiä automatisoitujen sähköpostien lähettämistä, mutta tärkeää on, että hakijaa informoidaan jotenkin edes hakemuksen vastaanottamisesta. Kun hakijalle ilmoitetaan jotain rekrytointiprosessista, on yrityskuvan kannalta tärkeää, että tästä tiedosta pidetään kiinni. Jos rekrytoija lupaa ilmoittaa haastatteluun pääseville tiettyyn päivämäärään mennessä, niin on myös tehtävä. (Hyvän mielen rekrytointia 2015)

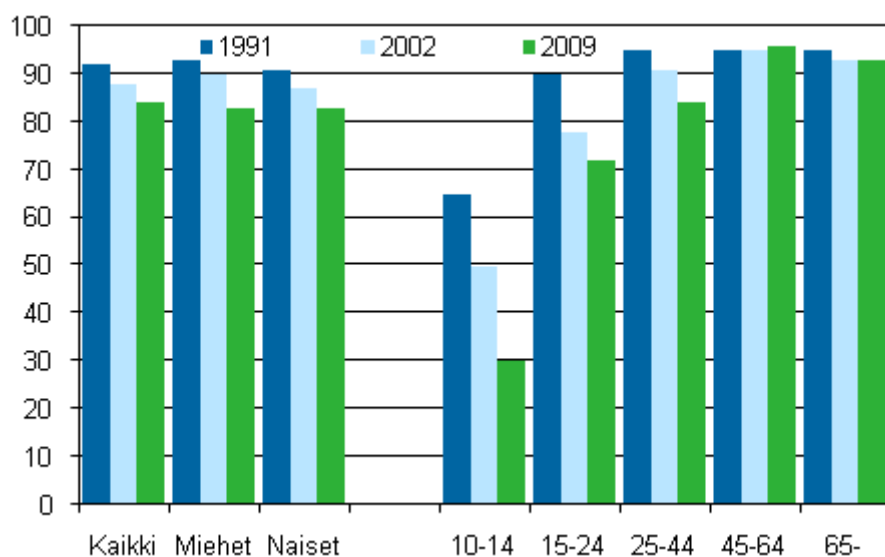
Haastatteluun kutsuminen tulee hoitaa nopeasti, sillä toivotuimmat kesätyöntekijät tullessaan kiinnittämään nopeimmin. On tärkeää tavoittaa hyvät akanoista mahdollisimman nopeasti, ennen kuin heille tarjotaan muita töitä. Haastatteluun kutsuttavien joukossa tulee aina olemaan ihmisiä, jotka eivät syystä tai toisesta haluakaan osallistua haastatteluun. Kun hakijoihin otetaan yhteyttä mahdollisimman nopeasti, tällaisissa tilanteissa menetetty hakija ehditään korvata toisella potentiaalisella hakijalla (Markkanen, 2002:47).

Haastatteluun kutsuminen on tärkeä vaihe rekrytointiprosessissa. Kutsuprosessista hakijoille lähtevä viesti on myös osa rekrytointiviestintää ja muokkaa omalla tavallaan työnantajamielikuvaa. Ei ole yhdentekevää, kuka on haastateltaviin yhteydessä. Valviston mukaan ideaalissa tapauksessa esimies kutsuu haastateltavat haastatteluihin ja aloittaa näin omalta osaltaan yhteyden luomisen uuteen mahdolliseen työntekijäänsä (2005: 41). Merkittävintä on kuitenkin se, että hakija tuntee itsensä arvostetuksi. Yhteydenoton tulisi siis hoitaa henkilö, joka on avainasemassa rekrytointiprosessissa.

2.2 Kohderyhmänä nuoret

Yksi viestintätapa ei yleensä tavoita kaikkia toivottuja kohderyhmiä. Kesätyöntekijöitä rekrytoitaessa suurin kohderyhmä on nuoret aikuiset ja heidän kohdallaan viestintää on mietittävä erilaisesta näkökulmasta. Aalto yliopiston vanhemman yliopistolehtorin Marja-Liisa Kurosen (Kuntarekry) mukaan nuoret odottavat yksilöllistä ja juuri heille kohdistettua viestintää. Myös työntekijöiden omat tarinat kiinnostavat nuoria hakijoita. Kuronen (Kuntarekry) neuvoo puhuttelemaan lukijaa ja miettimään viestintää nuoren hakijan näkökulmasta.

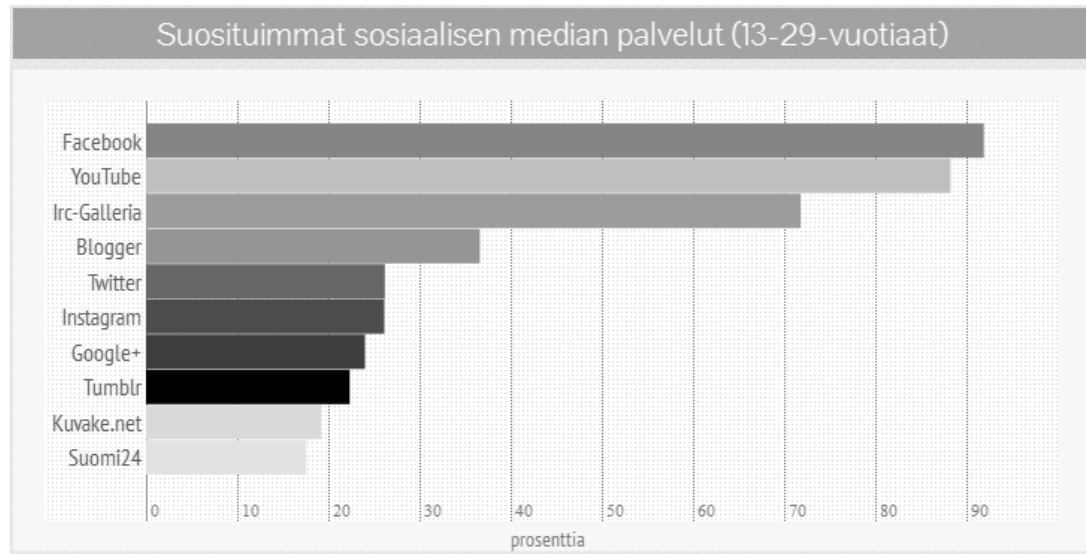
Kun rekrytointiviestintä kohdistetaan nuoriin, ei kannata turvautua vain perinteisiin rekrytointikanaviin. Pirkanmaan osuuskauppakin on käyttänyt Aamulehteä uusien työpaikkojen mainostamiseen monina vuosina. Sanomalehtien suosio on kuitenkin tippunut 15–24 –vuotiaiden joukossa viime vuosina monta prosenttiyksikköä (Tilastokeskus) ja tämän vuoksi muihin rekrytointikanaviin kannattaa panostaa.



KUVIO 2. Sanomalehtien säännöllinen lukeminen (Tilastokeskus, 2009)

Internetiä käytetään entistä enemmän nuorten keskuudessa monilla elämän aloilla ja erityisesti sosiaalisen median suosio kasvaa vuosi vuodelta. Ebrand Suomi Oy:n ja Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelujen vuonna 2013 tekemän tutkimuksen mukaan keskiverto nuori käyttää sosiaalisen median palveluita 14–18 tuntia viikossa. Kyselyyn osallistuneista nuorista 92 % prosenttia käyttää Facebookkia, joka on sosiaalisista medioista suosituin. Myös YouTube ja IRC-galleria ovat suuressa suosiossa nuorten keskuudessa. Tutkimuksen mukaan yhteisöjen ja organisaatioiden tulisi ehdottomasti

olla läsnä sosiaalisessa mediassa olleessaan tekemisissä ja halutessaan tavoittaa nuoria aikuisia.



KUVIO 3. Suosituimmat sosiaalisen median palvelut (ebrand, 2013)

Yhdysvaltalaisen Jobviten tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2012 92 % kyselyyn osallistuneista yrityksistä käytti sosiaalista mediaa osana yrityksen rekrytointia. Tutkimuksen mukaan 73 % yrityksistä oli myös löytänyt sopivan henkilön sosiaalisen median avulla. Suosittuja medioita rekrytoinnissa olivat LinkedIn, Facebook sekä Twitter. (Sundberg, 2012) Sosiaalisen median huomiointi voi olla hyvin kannattavaa nuorten rekrytoinnin kannalta. Vaikka LinkedIn onkin hyvä työkalu työelämän verkostoitumisessa, se ei silti ole paras työkalu nuorten rekrytoinnissa Suomessa. Sosiaalisen median konsultti Sini Suutarin (2014) kokoaman infograafin mukaan Suomen ”online-väestön” LinkedIn:n käyttöprosentti on vain 13 %. Rekrytoidessa nuoria suomalaisia, on siis otettava huomioon heidän suosimat sosiaaliset mediat ja hyödynnettävä niitä aktiivisesti.

2.3 Onnistunut haastattelu

Työhaastattelun päämäärä on yhdistää oikeat ihmiset oikeille työpaikoille. Haastatteliija etsii mahdollisia työntekijöitä, jotka ovat päteviä avoinna olevaan työpaikkaan. Työnhakijoilta toivotaan aikaisempaa työkokemusta, alaan liittyvää koulutusta sekä kiinnostusta hakemaansa työpaikkaa ja yritystä kohtaan. Haastattelut ovat usein jaettu muutama vaiheeseen: henkilöstöhallinnon edustaja kysyy yleisiä työpaikkaan liittyviä kysymyksiä, esimies kysyy yksityiskohtaisempia kysymyksiä ja osaston johtaja kysyy

laajempia tavoitteellisia kysymyksiä (Arthur, 2000: 4-5). Jos haastattelutilanteessa on vain yksi haastattelija, hän voi kuitenkin helposti esittää kaikki tarpeelliset kysymykset itse.

Usein luullaan, että työhaastattelut eivät tarvitse suuria etukäteisvalmisteluja. Tällainen mielikuva voi syntyä sen vuoksi, että onnistunut työhaastattelu vaikuttaa kahden ihmisen väliseltä, mukavalta keskustelulta. Todellisuudessa haastattelijat tekevät suuren työn haastattelujen valmistelemiseksi. Valmisteluissa tulee ottaa huomioon neljä eri vaihetta: työnhakijoihin liittyvien paperien ja dokumenttien tutkiminen, haastattelujen aikatauluttaminen, sopivan haastatteluympäristön valmistelu sekä kysymysrungon suunnitteleminen (Arthur, 2000: 7).

Tarpeellisten paperien ja dokumenttien tarkastelu ennen haastattelua säästää sekä haastattelijan että haastateltavan aikaa sekä mahdollistaa haastattelun tehokkuuden. Haastattelijan on tämän lisäksi helpompi ottaa ohjat haastattelutilanteesta. Työhaastatteluun liittyviä tärkeitä dokumentteja ovat työpaikkailmoitus tai – kuvaus, hakijan täyttämä työhakemus sekä ansioluettelo sekä työsopimukseen ja palkkaukseen liittyvä informaatio (Arthur, 2000:9). Kun haastatteluun liittyviin dokumentteihin on tutustuttu etukäteen, ei itse haastattelussa kulu ylimääräistä aikaa perusasioiden selvittämiseen. Tämä myös osoittaa haastattelijalle, että haastattelutilannetta pidetään tärkeänä myös työnantajan puolella.

Haastattelujen aikatauluttamisen suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon koko prosessi, eikä vain kasvokkain vietettävää aikaa. Haastattelijan tulee varata aikaa ennen haastattelutilannetta valmistelua varten sekä haastattelutilanteen jälkeen muistiinpanojen ja havaintojen ylös kirjaamiseen (Arthur, 2000: 11). Muistiinpanojen ja mielipiteiden kirjaaminen paperille on erityisen tärkeää massarekrytointi tilanteissa, joissa yhden päivän aikana saattaa haastatella jopa kahtakymmentä ihmistä. Jos ei varaa tarpeeksi aikaa jälkityölle, ei välttämättä seuraavana päivänä muista enää kuka haastateltavista oli potentiaalisin ja kuka ei.

Haastatteluympäristön valitsemisessa ja valmistelemisessa yksityisyyden takaaminen on hyvin tärkeää. Erityisesti yksilöhaastatteluissa on varmistettava, että ulkopuoliset eivät voi kuunnella haastattelua. Haastateltavan on voitava pystyä puhumaan vapaasti ja huolelta. Tämä on erityisen tärkeää aroista ja henkilökohtaisista asioista puhuttaessa, esi-

merkiksi keskusteltaessa, miksi haastateltavan aikaisempi työsuhde on päättynyt. Haastatteluhuonetta valmistellessa on hyvä myös poistaa kaikki mahdolliset häiriötekijät. Häiritseviä tekijöitä voivat olla hyvin konkreettiset asiat, kuten soiva puhelin tai ohikulkevat ihmiset, mutta myös haastattelijan harhailevat ajatukset voivat häiritä haastattelun sujuvuutta. Tilanteissa, joissa yksi haastattelija haastattelee monta ihmistä yhden päivän aikana, ajatus voi helposti herpaantua. Siksi olisikin hyvä, jos haastattelujen välille on mahdollista varata lepoaikaa, joka helpottaisi jälleen uuteen haastatteluun keskittymistä (Arthur, 2000: 14).

Haastattelun sujuvuuteen sekä ryhmä- että yksilöhaastattelussa vaikuttaa oleellisesti haastateltavan olotila. Jos haastateltava tuntee olonsa mukavaksi, haastattelukin tulee olemaan tuottoisa (Arthur, 2000: 14). Tilanteen hyvä etukäteisvalmistelu sekä haastattelija ystävällinen asenne ja aito kiinnostus haastateltavaa kohtaan ovat avainasemassa mukavuustason nostamisessa.

Haastattelurungon valmistelemisen etukäteen varmistaa haastattelun sujuvuuden sekä useamman haastattelun samankaltaisuuden (Arthur, 2000: 16). Samankaltaisuus on tärkeää erityisesti massarekrytoinnissa ja takaa kaikkien haastateltavien samankaltaisen kohtelun. Jos kysymyksiä on liikaa, haastattelusta tulee nopeasti hyvin jäykkä ja muodollinen tilanne, jossa on vähän tilaa vapaalle keskustelulle. Tämän vuoksi on hyvä valmistella etukäteen vain muutaman peruskysymyksen malli, joka toimii pohjana kaikille haastatteluille. Kysymyksiä laatiessa on muistettava ottaa huomioon haastattelutilanteisiin ja yksityisyyden suojaan liittyvät lait (Arthur, 2000: 16).

Haastattelu toimii tärkeimpänä työkaluna uuden työntekijän valitsemisessa. Haastateltavien joukosta nousee usein valituiksi ihmiset, joilla on alan kokemusta ja koulutusta. Haastattelijan on kuitenkin hyvä tarkkailla myös haastateltavien halukkuutta ja kiinnostusta uutta työpaikkaa kohtaan ja huomioida nämä asenteet lopullista päätöstä miettiessä. Leadership IQ:n (Adler, 2012) teettämän tutkimuksen mukaan 89 % uusista työsuhteiden puruista johtui työntekijän asenteesta, ei taitojen puutteesta. Työsuhteen jatkuvuuden kannalta on siis hyödyllistä nostaa hakijan asenne entistä korkeampaan asemaan valintakriteerinä.

2.3.1 Yksilöhaastattelu

Diane Arthurin mukaan (2000; 17) mahdollisimman tehokas haastattelu koostuu viidestä eri vaiheesta:

- Hyvän suhteen rakentaminen (Rapport-building)
- Johdanto (Introductory)
- Ydin kysymykset (Core)
- Varmistaminen (Confirmation)
- Sulkeminen (Closing)

Hyvän suhteen rakentaminen aloittaa onnistuneen haastattelutilanteen. Sen ei tarvitse kestää kauan ja sen tarkoituksena on haastateltavan rentouttaminen ja rohkaiseminen vapaaseen kommunikointiin. Haastattelija voi esimerkiksi aloittaa haastattelun kysymyksellä, jolla ei sinänsä ole mitään tekemistä itse haastattelun kanssa (Arthur, 2000:17–18). Haastateltavalta voi kysyä esimerkiksi säästä tai siitä miten hän löysi haastattelupaikalle. Tällaiset kysymyksen rikkovat jännityksen ja luovat tilanteeseen rennon keskustelun ilmapiirin.

Seuraava vaihe, johdanto, on myös hyvin vähän aikaa vievä vaihe haastattelussa. Haastattelija kysyy haastateltavalta helppoja ja rauhoittavia kysymyksiä edelleen mukavan ja rentoutuneen ilmapiirin varmistamiseksi. Hyvä kysymys tällaiseen tilanteeseen on esimerkiksi: ”Miksi olet kiinnostunut tästä alasta?”. Haastateltava voi olla vielä tässä vaiheessa kovinkin jännittynyt, mutta tällaiseen kysymykseen hän osaa silti vastata vaivatta, sillä parhaimmassa tilanteessa hän on jo opiskellut alaa vuosia ja hänellä saattaa myös olla alan kokemusta. Johdanto vaiheen kysymys voi olla lähes minkälainen vain, mutta haastattelijan kannattaa varoa liian laajoja kysymyksiä kuten: ”Kerro jotain itsestäsi.” Tällöin vastauksesi voi saada paljon asiaa, jotka eivät mitenkään vie haastattelua eteenpäin. Huonon ensivaikutelman antaa myös pyyntö kertoa mitä haastateltavan ansioluettelossa on jo luettavana. Tämä antaa sellaisen vaikutelman, että haastattelija ei ole viitsinyt lukea hakijan lähettämiä dokumentteja ennen haastattelutilannetta (Arthur, 2000: 19–20).

Ydinkysymysten kysyminen on haastatteluosuuden tuloksellisin vaihe. Johdantokysymysten jälkeen haastattelija kerää laajasti informaatiota haastateltavasta ydinkysymyksillä. Tämän vaiheen kysymysten ja vastausten perusteella saadaan selville painavimmat syyt sopivan työntekijän valitsemiseen. Jotta tässä vaiheessa saadaan kerättyä tarpeeksi informaatiota, haastattelijan täytyy huomioida kolme eri seikkaa: kysy tarpeeksi paljon

kysymyksiä, anna tarpeeksi informaatiota avoinna olevasta työpaikasta sekä vastaa hakijan esittämiin kysymyksiin. On tärkeää esittää kysymyksiä, jotka paljastavat hakijan sopivuuden. Haastattelija tietää kysyneensä tarpeeksi, kun hän osaa mielessään vastata seuraavaan kysymykseen: ”pystyykö tämä henkilö käyttämään kykyjään, tietojaan ja taitojaan tämän paikan täyttämiseen ja onko hän kiinnostunut tästä työpaikasta?”. Haastattelijan täytyy myös pystyä antamaan tarkkaa tietoa siitä, mitä työtehtäviä avoinna oleva paikka sisältää, mitä etuja yritys voi tarjota ja muita käytännön seikkoja. Vaikka kaikki tarpeelliset aiheet käytäisiinkin läpi haastattelussa, hakijalla voi silti olla mielessään monia työpaikkaan tai työnantajaan liittyviä kysymyksiä. Haastattelijan on varattava aikaa haastateltavan kysymyksille, rohkaista hakijaa kysymään kysymyksiä, sekä vastata niihin parhaansa mukaan (Arthur, 2000: 21–22). Haastateltavaa kannattaa rohkaista esittämään kysymyksiä, koska haastateltavan esittämien kysymysten perusteella voi monesti tehdä erilaisia johtopäätöksiä haastateltavan kiinnostuksesta työpaikkaa kohtaan. Jos haastateltava kysyy ainoastaan työpaikan tarjoamista eduista sekä mahdollisuuksista pitää vapaita, voi siitä saada jo jonkinlaisen mielikuvan hänen työmotivaatiostaan.

Haastattelutilanteen neljäs vaihe, varmistaminen, antaa hakijalle mahdollisuuden varmistaa mitä on jo aiemmin haastattelussa keskusteltu. Asioiden varmistaminen takaa, että haastattelun eri osapuolet ovat yhteisymmärryksessä siitä, mitä heillä on tarjota toisilleen (Arthur, 2000: 26).

Viimeinen vaihe on haastattelun sulkeminen. Tässä vaiheessa haastattelija tarkistaa käyneensä läpi kaikki tarvittavat aiheet. Haastattelija voi kysyä itseltään muutaman kysymyksen miettiessään, onko haastattelu valmis päätettäväksi:

- Kysyinkö tarpeeksi oikeanlaisia kysymyksiä?
- Annoinko haastateltavalle tarpeeksi informaatiota työpaikasta?
- Vastasinko kaikkiin hakijan kysymyksiin?

Haastattelutilanteen lopussa haastattelijan tulee myös kertoa haastateltavalle, kuinka tilanteessa edetään ja minkälaisella aikataululla. Hakijalle on hyvä myös kertoa, kuinka haastattelijaan saa myöhemmin yhteyttä, mikäli hänelle ilmenee mitään lisäkysymyksiä (Arthur, 2000: 27).

2.3.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastatteluissa kerätään yhteen joukko hakijoita sekä yksi tai useampi haastattelija. Haastatteluun voi osallistua muun muassa tuleva esimies, henkilöstöhallinnon edustaja sekä mahdollisesti myös tulevia kollegoita (Penny, 2015). Useimmiten ryhmähaastatteluissa on mukana muutama haastattelija, mutta niitä voi pitää helposti myös yhden haastattelijan voimin.

Ryhmähaastattelut voivat olla hyvin erilaisia yrityksestä riippuen, mutta useimmiten ne aloitetaan yrityksen esittelyllä. Haastattelutilanteen vetäjä kertoo hakijoille yleistä tietoa yrityksestä, organisaatiokaavasta sekä vapaana olevasta työpaikasta. Usein esittelyn jälkeen varataan aikaa hakijoiden kysymyksille. Esittelyosio on yritykselle hyödyllinen kahdesta eri syystä. Näin pystytään jakamaan kaikille yhteinen informaation helposti ja nopeasti säästäten aikaa ja rahaa. Lisäksi haastattelijat pääsevät heti tarkkailemaan miten haastateltavat käyttäytyvät ryhmissä, miten he kommunikoivat vieraiden ihmisten kanssa ja minkälaisen ensivaikutelman he antavat vuorovaikutustilanteessa (Penny, 2015).

Ryhmähaastatteluun sisältyy usein paljon muutakin kuin vain yrityksen esittely. Työnhakijoille voidaan esittää esimerkiksi työelämään liittyviä ongelmia tai tehtäviä, joihin heidän tulee esittää mahdollisimman hyvä ratkaisu. Tällaiset ongelmanratkaisutehtävät voivat olla sekä yksilö-, että ryhmätehtäviä (Penny, 2015). Ryhmätehtävät voivat olla tuloksellisempia ryhmähaastattelun kannalta, sillä silloin päästään näkemään, kuinka haastateltavat osallistuvat ryhmätilanteeseen ja minkälaisen panoksen he antavat ongelman selvittämiseen.

Ryhmätehtävien aikana haastattelijat seuraavat ja kuuntelevat tarkasti ryhmän työskentelyä. Haastattelijat voivat tarkkailla ryhmätyöskentelytaitojen lisäksi hakijoiden stressinsietokykyä, johtamis- ja delegointikykyä, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä kommunikoinnin sujumista. Ryhmätilanteessa nousee usein esille myös hakijoiden kyky hahmottaa ja ratkaista ongelmia sekä kyky johdatella ja vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin (Penny, 2015).

Ryhmätehtävänä voi myös olla tilanne, joka ei liity työelämään. Hakijoille voidaan antaa tehtäväksi hypoteettinen tilanne, jossa heidän on yhdessä esimerkiksi päätettävä kuka tulisi pelastaa uppoavasta laivasta (Penny, 2015). Tällaiset harjoitukset tuottavat

yleensä paljon keskustelua ja mahdollisesti jopa eriäviä mielipiteitä, jolloin haastattelijat pääsevät hyvin seuraamaan hakijoiden käyttämisalleja.

2.4 Perehdyttämisen tavoitteet ja onnistuminen

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus, joten sen suunnitteluun ja toteutukseen on hyvä käyttää aikaa. Perehdyttämisen pääpaino on usein työsuhteen alussa, mutta todellisuudessa perehdytykseen kuuluu monia vaihteita. Perehdyttäminen on aikaa vievä prosessi ja se on erityisen suuri projekti kun kyseessä on täysin uusi työntekijä. Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa perehdyttäminen alkaa jo työpaikkailmoituksessa (Reinboth, 2011), jossa työnhakijalle annetaan ensimmäiset tiedot yrityksestä ja yritysmielikuva alkaa muodostua. Perehdyttäminen jatkuu hyvin suunnitellussa haastattelutilanteessa, jossa haastateltavalle annetaan lisää tietoa yrityksestä sekä avoimena olevasta työpaikasta. Onnistunut perehdytysprosessi on tärkeä vaihe positiivisen yrityskuvan luomisessa. Tämän vuoksi perehdytyksen tavoitteellisuus on erityisen tärkeää rekrytoitaessa opiskelijoita ja muita nopeasti vaihtuvia työntekijöitä (Hyvä perehdytys-opas, 2007).

Perehdyttämisen tärkein päämäärä on lyhentää sitä aikajaksoa, jossa uuden kesätyöntekijän työpanos muuttuu yritykselle tuottavaksi (Valvisto, 2005; 47). Kesätyöntekijöiden kohdalla on äärimmäisen tärkeää, että tämä aika saadaan mahdollisimman lyhyeksi, sillä heidän työsuhteensakin tulee monissa tapauksissa kestämään vain kesälomakuukausien ajan. Perehdyttämisen toinen tärkeä päämäärä on taata uuden työntekijän ymmärrys yrityksen identiteetistä, strategiasta ja tuotteista (Valvisto, 2005:47).

2.4.1 Työn sisäinen malli

Työterveyslaitoksen kehittämiskonsultti Tommy Larvin (2010) mukaan kaiken kattava ja monipuolinen perehdytys muodostuu erityisen tärkeäksi erityisesti kesätyöntekijöille, sillä heidän valmiutensa työskennellä uudessa työympäristössä eivät ole yhtä vahvat kuin pitkään työelämässä olleilla. Lisäksi kesätyöntekijöiden ei välttämättä ole mahdollista saada pidempiaikaisten työntekijöiden täysipäiväistä tukea kesän lomakuukausien aikana.

Perehdyttäminen on mahdollista jakaa kahteen eri osioon, varsinaiseen perehdyttämiseen sekä työnopastukseen. Perehdyttäminen pitää sisällään ne toimet, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu uuteen työpaikkaansa ja sen tapoihin sekä uusiin kollegoihin. Perehdytyksen kautta hän oppii tuntemaan myös oman työnkuvansa sekä uuteen työhön liittyvät odotukset ja vastuualueet. Työnopastus sen sijaan koskee tarvittaessa työpaikan kaikkia työntekijöitä, myös työpaikalla pitkään työskenteleviä ammattilaisia. Siihen liittyvät kaikki ne seikat, jotka kuuluvat itse työn tekemiseen, esimerkiksi työkokonaisuus sekä mitä tietoja ja taitoja työn suorittaminen edellyttää. (Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009)

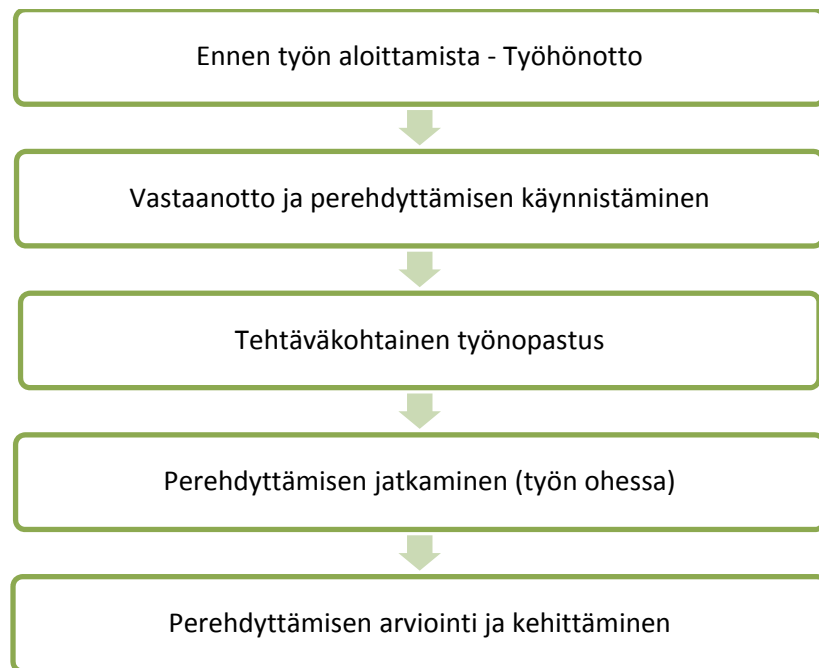
Sekä perehdytys, että työnopastus yhtenäisenä kokonaisuutena auttavat muodostamaan uuden sisäinen malli tulevasta työnkuvasta. Sisäisellä mallilla, eli skeemalla, tarkoitetaan työntekijään mielessä olevaa mielikuvaa tai karttaa siitä miltä oma työnkuva näyttää ja miten työpaikalla eri asiat toimivat suhteessa toisiinsa. Kesätyöntekijöillä sisäisen mallin tulisi pitää sisällään ainakin seuraavat seikat:

- Oma vastuualue
- Oman työn sekä koko työyhteisön tavoitteet
- Kuva koko työprosessista
- Työmenetelmät, materiaalit ja työvälineet
- Työnjako, oma asema sekä yhteistyösuhteet (Larvi, 2010)

Perehdytyksen alussa, kun sisäinen malli työnkuvasta ei ole vielä muodostunut, perehdytettävä keskittyy tarkasti jokaiseen yksittäiseen työtehtävään. Kokemuksen ja taitojen karttuessa, työn tekeminen muuttuu automaattisemmaksi, eikä jokaista yksityiskohtaa tarvitse enää miettiä erikseen. Tällöin työn sisäinen malli on syntynyt. Jo olemassa oleva sisäinen malli auttaa uusien samankaltaisten mallien muodostumista, mutta voi myös vaikeuttaa uuden oppimista jos työprosessien muutokset tapahtuvat liian nopeasti (Larvi, 2010). Nuorilla kesätyöntekijöillä, skeeman muodostumista nopeuttaa usein työntekijän aikaisempi työkokemus, vaikka se ei olisi samalta alalta kuin uusi kesätyö. Se, että nuorella on jo aikaisempaa työkokemusta auttaa omaksumaan yleisiä työelämän normeja.

2.4.2 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteuttaminen

Kesätyöntekijöitä varten on hyvä suunnitella etukäteen kattava perehdyttämissuunnitelma. Tommy Larvin (2010) mukaan yksi tapa järjestelmälliseen perehdyttämiseen on jakaa prosessi viiteen eri vaiheeseen (kts. kuvio 4.)



KUVIO 4. Perehdyttämisen pääkohdat (Larvi, 2010)

Ensimmäinen vaihe tulee aloittaa jo ennen varsinaisten töiden alkamista. Tässä vaiheessa uudelle työntekijälle selvitetään työhön kuuluvat tehtävät sekä käydään läpi mahdolliset työsuhteeseen liittyvät asiat. Työntekijälle tulisi selvittää ainakin, minkälainen käytäntö työpaikalla on palkanmaksun, työaikojen, ylityöiden ja koeaikojen suhteen. Työhönoton vaiheessa on hyvä muistuttaa työntekijää vielä yrityksen toiminnasta ja tavoitteista sekä selventää mistä uusi työntekijä voi tarvittaessa löytää lisätietoja työhön liittyvissä asioissa. Jos toimipaikalla on kirjallinen perehdytysopas, sen voi tässä vaiheessa antaa perehdytettävälle (Larvi, 2010). Perehdytysopas on hyvä keino tarjota uudelle työntekijälle kaikki tarvittava informaatio. Ensimmäisinä työpäivinä ja perehdytyksien aikana, uusi työntekijä vastaanottaa niin paljon tietoa, että kaikkien yksityiskohtien muistaminen voi olla haastavaa. Perehdytysoppaasta työntekijän on helppoa tarkistaa jo unohtuneet asiat.

Seuraava vaihe, työntekijän vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, sisältää hallinnollisten asiakirjojen, kuten työsopimuksen laatimisen. Tässä vaiheessa on hyvä

suorittaa myös muut hallinnolliset asiat, kuten verokortin toimittaminen palkkahallintoon. Ennen perehdyttämisen aloittamista työntekijälle tulisi nimetä perehdyttäjä, joka on vastuussa siitä, että uusi työntekijä saa kaiken tarvittavan tiedon toimipaikassaan. Vastaanoton vaiheeseen kuuluu ensisijaisesti toimipaikan sekä henkilöstön esittely, työterveyshuollon toiminnan esittely, poissaolokäytännöt, työpaikkaruokailu- sekä taukoikäytännöt sekä työtehtävien ja vastuualueiden yksityiskohtainen selvittäminen (Larvi, 2010).

Kolmannessa vaiheessa siirrytään itse perehdyttämisestä työnopastuksen puolelle. Tehtäväkohtaisen työnopastuksen vaiheessa uudelle työntekijälle esitellään muun muassa työnkuvaan liittyvien koneiden ja laitteiden käyttö. Tässä vaiheessa on hyvä selvittää perehdytettävälle myös kuinka toimia koneiden ja laitteiden vika- tai häiriötilanteissa. Työnopastuksen ohella perehdyttäjän tulee käydä läpi myös työnsuojeluun liittyvät seikat (Larvi, 2010).

Perehdyttämisen toiseksi viimeinen osio, perehdyttämisen jatkaminen työnteon ohessa, on perehdyttämisen vaiheista aikaa vievin. Uusi työntekijä oppii käytännön asiat parhaiten käytännön työskentelyn parissa. Tässä vaiheessa on hyvä uudelleen kerrata organisaation rakennetta ja toimintamalleja sekä muistuttaa uutta työntekijää yrityksen tavoitteista (Larvi, 2010). Tässä vaiheessa perehdytystä, uusi työntekijä pääsee toimimaan itsenäisesti, mutta perehdyttäjän on tärkeää olla tavoitettavissa, jotta esille tuleviin ongelmiin ja kysymyksiin saadaan vastaus tai ratkaisu mahdollisimman nopeasti.

Perehdyttämisen viimeisessä vaiheessa työntekijällä on muodostunut uuden työn sisäinen malli ja perehdytys tuodaan päätökseen. Perehdyttämisen arviointia ja kehittämistä ei saa unohtaa, vaikka käytännön perehdyttäminen onkin jo päättynyt. Larvin (2010) mukaan perehdytyksen onnistumista tulee arvioida työntekijän kanssa. Työntekijän tai perehdyttäjän niin kokiessa, perehdytystä voidaan vielä tarvittaessa jatkaa. Perehdytysprosessista saatu palaute tulee kirjata ylös sekä käyttää apuna perehdytyksen kehittämisessä.

Prosessina perehdyttäminen on hyvin vuorovaikutteista joten avoin ja aktiivinen ilmiö auttavat perehdyttämisen onnistumisessa. Uuden työntekijän aiempaa osaamista tulee hyödyntää perehdytysprosessin aikana ja uuden tiedon soveltamisesta vanhaan malliin tulee keskustella yhdessä. Perehdytysprosessin aikana kannattaa myös selvittää,

mitkä ovat uuden työntekijän odotukset perehdytystä kohtaan ja millä keinoin hän oppii parhaiten uutta (Larvi, 2010). Kun uutta työntekijää kuunnellaan perehdytystä suunnitellessa ja suorittaessa, päästään nopeimmin haluttuihin lopputuloksiin. Jos perehdytettävä tietää olevansa visuaalinen oppija, tätä tietoa kannattaa ehdottomasti hyödyntää perehdyttämisen eri vaiheissa.

2.5 Esimiehen ja rekrytointitiimin yhteistyö

Esimiehen ja henkilöstöhallinnon välinen luottamus on yksi hyvin tärkeistä elementeistä onnistuneessa rekrytoinnissa. Henkilöstöhallinnon yksikkö toimii yrityksessä rekrytointin asiantuntijana ja sillä on tietotaitoa muun muassa rekrytointikanavien, viestintätapojen sekä haastattelujen läpiviennin hoitamisesta (Valvisto, 2005: 52).

Täydellisessä organisaatiossa, esimiehet sekä henkilöstöhallinnon edustajat ovat samalla kannalla yrityksen rekrytointiin ja muihin henkilöstöön liittyvien asioiden hoitamisessa. Asianajajan ja henkilöstöhallinnon konsultin Wendy Blissin mukaan henkilöstöhallinto suunnittelee sekä kehittävää uusia henkilöstöhallinnon prosesseja ja esimiehen toteuttavat niitä käytännössä (Mayhew). Monesti voi kuitenkin käydä niin, että uusi prosessi ei toimi sellaisenaan käytännössä. Tämän vuoksi esimiehille voi syntyä sellainen mielikuva, että henkilöstöhallinnon edustajat eivät tiedä tarpeeksi käytännön työskentelystä suunnitellakseen uusia prosesseja.

Henkilöstöhallinnon ja esimiesten välinen suhde voi olla ongelmallinen. Suhteet ovat totta kai paranemassa, mutta niiden eteen on vielä tehtävä paljon töitä. (Caudron, 1999). Hay Group:n 2013 vuonna suorittaman tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinto sekä esimiehet kokevat samankaltaisia turhautumisia työskennellessään perinteisten henkilöstöhallinnon toimintojen parissa. Tutkimuksen mukaan lähes kaksi kolmas osaa henkilöstöhallinnon edustajista kokevat, että esimiehet haluavat vastauksia kysymyksiinsä heti ja ovat anteeksiantamattomia vastauksen kestäessä kauemmin. Saman tutkimuksen mukaan esimiehet kokevat, että he eivät saa tarvitsemaansa tukea henkilöstöhallinnolta (Burden, 2014).

Henkilöstöhallinnon ja esimiehen välillä usein vallitseva kitka vaikeuttaa uusien prosessien ja menettelytapojen käytäntöön panoa. Esimiehet tuntevat monesti jäävänsä paitsi

uudesta informaatiosta. Näiden tapahtumien seurauksena yritykset kokevat usein, että haluttujen tavoitteiden saavuttaminen on vaikeampaa kuin oli kuviteltu ja vie enemmän aikaa kuin on suunniteltu (Burden, 2014).

Kirjailija Annette Simmonsin mukaan esimiehet ovat ensimmäisenä miettimässä prosesseja jotka toimivat käytännössä. He haluavat saada työn tehtyä ja siirtyä eteenpäin, sillä heitä arvioidaan yksikön toimivuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Henkilöstöhallinnon jäsenten sen sijaan odotetaan hallitsevan prosesseja kokonaisuutena. He seuraavat sääntöjä jotka tukevat prosessien reiluutta. Nämä säännöt eivät Simmonsin mukaan ole yhtä tärkeitä esimiehille, vaan he haluavat saada työn tehtyä mahdollisimman nopeasti. Kun henkilöstöhallinto tässä vaiheessa kieltäytyy esimiehen pyynnöstä, esimies kokee, että henkilöstöhallinto ei toimi realistisesti (Caudron, 1999).

Esimiehen ja henkilöstöhallinnon välisen luottamuksen rakentamiseksi on tärkeää, että molemmat ymmärtävät, että he haluavat samoja asioita ja työskentelevät samojen tulosten saavuttamiseksi. Yksi keino tämän asian selventämiseksi on uusien, yritykseen liittyvien prosessien suunnittelu yhdessä (Caudron, 1999). Jos esimiehet otetaan mukaan suunnitteluprosessiin, heillä on mahdollisuus ilmoittaa heti, mitkä seikat voivat olla kompastuskiviä uusien prosessin toimivuudessa. Esimiehien kuunteleminen suunnitteluvaiheessa auttaa rakentamaan esimiehien ja henkilöstöhallinnon välisiä suhteita.

Yhteydenpito on ehdottoman tärkeää kaikkien suhteiden ylläpitämisessä. Henkilöstöhallinnon ja esimiehen välien selvittelyssä ja parantamisessa onkin hyvä muistaa kolme C:tä:

- Collaborate (myötävaikuttaminen)
- Cooperate (yhteistyö)
- Communicate (kommunikointi)

Uusia prosesseja luodessa eri osapuolten on keskusteltava, työskenteltävä ja kommunikoidava toistensa kanssa säännöllisesti. Teoriassa se kuulostaa helpolta, mutta käytännössä sitä on vaikeampi pitää yllä (Caudron, 1999). Kiireessä kommunikoinnin tärkeys voi helposti unohtua ja siksi sekä henkilöstöhallinnon, että esimiesten on hyvä muistuttaa itseään yhteydenpidon ylläpitämisestä.

Yrityksen siirtyessä keskitetyn rekrytoinnin malliin, henkilöstöhallinnon ja esimiehien yhteistyö ja kommunikoinnin tärkeys korostuu entisestään. Esimiehien jäädessä rekry-

toinnin ulkopuolelle, he voivat tuntea olonsa ulkopuolisiksi ja kokea, että heitä ei pidetä tärkeinä. Tällöin molempien osapuolien on tehtävä töitä ja kommunikoitava yhdessä, päästäkseen molempia miellyttävään lopputulokseen.

3 CASE: PIRKANMAAN OSUUSKAUPPA JA KESKITETTY REKRYTOINTI

Vuonna 2015 Pirkanmaan osuuskauppa suorittaa ensimmäistä kertaa keskitetyn rekrytoinnin kaikissa majoitus- ja ravitsemusalan toimipisteissään. Panostamalla keskitettyyn rekrytointiin Pirkanmaan osuuskauppa haluaa ensisijaisesti parantaa yrityskuvaansa, tehostaa rekrytoinnin toimintoja sekä varmistaa osaavan henkilökunnan palkkaamisen. Antamalla kaikille hakijoille yhtäläisen mahdollisuuden päästä haastatteluun ja tulla valituksi on omiaan parantamaan työnantajamielikuvaa hakijoiden joukossa. Tällä tavoin varmistetaan myös, että kaikki hakijat saavat vastauksen hakemukseensa, oli kyseessä sitten ilmoitus kesätyöpaikan saamisesta tai kiitos viesti hakemuksen lähettämisestä.



KUVIO 5. Pirkanmaan osuuskaupan keskitetyn rekrytoinnin vaiheet

Keskitetyn rekrytoinnin hoitamiseen on palkattu yksi projektityöntekijä, jolla on vastuu prosessin toimimisesta. Tämä projektityöntekijä valitsee ja haastattelee työnhakijat sekä päättää kuka valitaan työskentelemään mihinkin toimipisteeseen. Projektityöntekijä toimii läheisessä yhteistyössä kaikkien toimipisteiden esimiesten kautta, mutta toimintojen tehostamiseksi hän suorittaa rekrytoimisen eri vaiheet pääsääntöisesti ilman esimiehen konkreettista läsnäoloa.

Ennen keskitetyn rekrytoinnin mallia, Pirkanmaan osuuskaupan majoitus- ja ravitsemuspuolen toimipisteisiin valitut uudet työntekijät saivat perehdytyksen ainoastaan omassa toimipaikassaan. Keskitettyyn rekrytointiin on nyt otettu mukaan myös keskitetyn perehdytyksen päivä, jotta kaikkien toimipaikkojen yhteiset talon tavat tulevat selväksi kaikille.

3.1 Pirkanmaan osuuskauppa

Pirkanmaan osuuskauppa on osa valtakunnallista S-ryhmää ja toimii nimensä mukaisesti Pirkanmaan alueella. Osuuskaupan konttori sijaitsee Koivistonkylässä, osoitteessa Lempääläntie 21. Pirkanmaan osuuskauppa on yksi S-ryhmän sisällä toimivista kahdetakymmenestä itsenäisesti toimivasta osuuskaupasta. Kaikkia osuuskauppoja yhdistää osuustoiminnallinen yritysmuoto sekä asiakasomistajuus, jonka tunnuksena toimii S-Etukortti. Pirkanmaan osuuskauppa on Suomen osuuskaupoista kolmanneksi suurin ja sen myynti vuonna 2014 oli 956,5 miljoonaa euroa. (S-kanava, 2015)

Opinnäytetyöni käsittelee keskitettyä rekrytointia, joka tulee tapahtumaan matkailu- ja ravitsemuspuolen toimipisteissä (MaRa). Tämä kattaa alleen Pirkanmaalla olevat ABC -liikennemyymälät, Prismojen ravintolamaailmat, Coffee House – kahvilat, Sokoksen ravintolat ja kahvilat sekä muut Tampereen keskustan alueen kivijalkaravintolat ja -pubit. Rekrytointi koskee kaiken kaikkiaan kahtakymmentä eri toimipistettä. Vapaita kesätyöpaikkoja on sekä salitarjoilijoille että kokeille. Isoimpiin toimipaikkoihin palkataan myös aputyöntekijöitä työskentelemään sekä saliin että keittiöön.

3.1.1 Pirkanmaan osuuskauppa työnantajana

Pirkanmaan osuuskauppa on suuren kokonsa ansiosta yksi suurimmista työllistäjistä Pirkanmaalla. Vuoden 2014 toisella neljänneksellä tehdyn tutkimuksen mukaan Pirkanmaan osuuskauppa on toiseksi suurin työllistäjä Pirkanmaalla, työntekijöiden määrän ollessa tuolloin noin 2900 henkilöä (Yle Uutiset, 2015). Vuoden 2014 loppuun mennessä Pirkanmaan osuuskaupalla oli 2958 työntekijää pois lukien kausityöntekijät. Vuonna 2015 Pirkanmaan osuuskauppa tarjoaa näiden työpaikkojen lisäksi yhteensä

noin 950 kesätyöpaikkaa. Näistä paikoista 350 on tarkoitettu koko kesän kestäväksi työpaikaksi yli 18-vuotiaille sekä kaupan- että ravitsemusalan toimipaikoissa. Loput 600 työpaikkaa suunnataan 14–17 -vuotiaille nuorille kahden viikon pituisina kesäharjoitteluina (S-kanava, 2015).

3.1.2 Keskitetty rekrytoija

Keskitetyn rekrytoinnin vastaavaksi palkataan yksi henkilö, jonka työkuvaan sillä hetkellä ei kuulu muuta kuin rekrytoiminen, joten hän pystyy keskittämään kaiken aikansa sille. Rooliin halutaan henkilö, jolla on konkreettista kokemusta majoitus- ja ravintola toimialalla työskentelystä. Näin varmistetaan, että rekrytoijalla on jo valmis mielikuva siitä, minkälaisia ihmisiä kesätyöpaikat tarvitsevat.

Keväälle 2015 keskitetyn rekrytoinnin projektityöntekijäksi on valittu Heidi Huumarsalo. Huumarsalolla on jo monen vuoden kokemus Pirkanmaan osuuskaupalla työskentelystä, sekä rivityöntekijänä että ylemmän tason esimiehenä. Hän on toiminut ravintolapäällikkönä Coffee House – kahviloissa sekä useammassa Tampereen keskustan kivi-jalkaravintoloissa. Sellaisina haastattelupäivinä, jolloin haastatellaan kesätyöntekijöitä kokeiksi sekä keittiöapulaisiksi, Huumarsalon apuna on Riina Ojansivu, joka toimii Pirkanmaan osuuskaupan ravintoloiden keittiöpäällikkönä.

3.1.3 Rekrytoinnin kustannukset

Rekrytoinnin kustannukset muodostuvat monesta osapuolesta ja voivat nopeasti kertyä suureksikin summaksi. Kustannuksiin kuuluvat muun muassa työpaikka ilmoitukseen kuuluvat mahdolliset media kustannukset, rekrytointiin käytetty aika, uuden työntekijän perehdytykseen käytetty aika sekä palkkakulut. (Evecon)

Keskitetyn rekrytoinnin projektityöntekijä käytti koko kesärekrutointiprosessiin keskimäärin aikaa noin 120 tuntia. Tähän työtuntimäärään sisältyy kaikki rekrytointiprosessin vaiheet, mukaan lukien myös yhteiset perehdytystilaisuudet. Tässä opinnäytetyössä en tehnyt vertailevaa laskelmaa työtuntien käytön suhteen, mutta toiminnan tehostamisella pyritään myös vähentämään kesärekrutointiin käytettyjä työtunteja.

Pirkanmaan osuuskaupalla on käytössään Artist niminen ohjelma, jonne työnhakijoiden internetissä täyttämät sähköiset hakemukset tallentuvat. Artist ohjelman käyttö on maksullista ja siitä kertyy 70 euron linsenssi maksu jokaista toimipaikkaa kohden (Gauffin-Kauste, 2013). Pirkanmaan osuuskaupan siirtyessä keskitettyyn rekrytointiin, ei esimiehillä ole tarvetta Artist ohjelman käyttöön, jolloin se voidaan kustantaa vain keskitetyn rekrytoinnin projektityöntekijälle. Tällä tavoin saadaan konkreettisia taloudellisia säästöjä.

3.2 Kesätyöpaikkailmoitus ja työntekijöiden tarve

Pirkanmaan osuuskauppa palkkaa kesällä 2015 yhteensä noin 950 kesätyöntekijää. 14–17 –vuotiaat suunnataan kahden viikon harjoittelujaksoihin ja yli 18-vuotiaat voivat hakea koko kesän kestäviin kesätöihin. Uusi keskitetyn rekrytoinnin malli koskee täysikäisille varattuja kesätyöpaikkoja. Majoitus- ja ravitsemuspuolella oli alustavien kartoitusten mukaan 65 vapaata kesätyöpaikkaa, mutta kesän lähentyessä määrä kasvoi hiukan ja oli lopulta 73.

Molempia työnhakuja varten on olemassa omat nettisivut, joiden kautta hakijat voivat kirjoittaa sähköisen hakemuksen. Kesätöitä haetaan sivuilta www.workyours.fi ja kahden viikon harjoitteluja sivuilta www.ekaduuni.fi. Work your S – sivujen kautta on mahdollisuus hakea myös kaikkia muita Pirkanmaan osuuskaupan avoinna olevia työpaikkoja. Kesätyöilmoitus avattiin myös TE-palvelujen sivuilla, josta pystyi linkin kautta klikkaamaan itsensä Work your S – sivuille.

Kaikki kesätyötä kyselevät ohjataan suoraan Work your S- sivuille, vaikka he kysyisivät työmahdollisuuksista suoraan toimipaikan esimieheltä. Toimipaikoille toimitetaan käyntikorttien kokoisia mainoksia Work your S- nettisivuista, joiden avulla toimipaikkaan tulevat työnhakijat voidaan helposti ohjata oikeille internetsivuille. Esimiehille sähköpostiin saapuneet hakemukset lähetetään eteenpäin keskitetyn rekrytoinnin projektityöntekijälle Heidi Huumarsalolle, jolloin hän voi ottaa myös nämä hakijat huomioon. Jos esimiehillä on tiedossa hyviä työntekijöitä, jotka ovat esimerkiksi olleet monina aiempina kesinä toimipaikassa tai suorittavat kiitettävästi harjoitteluaan, on heillä mahdollisuus lähettää tällaisista henkilöistä tieto Huumarsalolle. Pitkäaikaisten kesätyöntekijöi-

den ei tarvitse osallistua rekrytointiprosessiin, vaan he voivat mennä suoraan tuttuun toimipaikkaan. Toimipaikassa olleet harjoittelijat sen sijaan osallistuvat samaan haastatteluprosessiin kuin muutkin työnhakijat.

Keskitetyn rekrytinnin haku oli avoinna noin kuukauden verran, tammikuun lopusta helmikuun loppuun. Tänä aikana vastaanotettiin 771 hakemusta. Lisäksi vastaanotettiin 45 hakemusta ABC Oritupa liikennemyymälään, jonne avattiin erillinen haku sen hankalan maantieteellisen sijainnin vuoksi. Huhtikuussa perustettiin vielä oma kesätyöhaku Prisma Kangasalaan kevääksi valmistuvaa ravintolamaailma Oksaa varten. Yleisen hakuajan päätyttyä huomattiin nopeasti, että hakijoiden joukossa ei ollut tarpeeksi anniskeluvastaaviksi sopivia henkilöitä, joten heille avattiin myöhemmin oma hakunsa. Vastavaavan haku oli voimassa 15.2.–30.4.2015 ja siihen vastaanotettiin 41 hakemusta. Suurin osa hakijoista oli ohjautunut hyvin Work your S – sivuille, sillä keskitetyn rekrytinnin projektityöntekijä vastaanotti esimiehiltä vain noin 30 kappaletta hakemuksia.

Hakemuksien läpikäynti aloitetaan jo ennen hakuajan päättymistä niiden suuren määrän vuoksi. Pirkanmaan osuuskaupalla on käytössään Artist-järjestelmä hakemusten läpikäymiseen. Kaikki hakemukset kirjautuvat Artistiin kokonaisuudessaan. Hakemukset luetaan läpi yksi kerrallaan ja lajitellaan alustavasti eri ryhmiin. Aktiivisessa käytössä on neljä eri ryhmää: uusi, haastatteluun, potentiaalinen sekä hylätty. Täysin uudet hakemukset menevät automaattisesti ”uusi” – kategoriaan. Kun hakemus on luettu läpi, se siirretään suoraan ”haastatteluun” kategoriaan, jos hakija vaikuttaa heti sopivalta työntekijältä S-ryhmälle. Jos hakemus ei aivan vakuuta, mutta vaikuttaa kuitenkin lupaavalta, siirretään se ”potentiaalinen” – ryhmään. Tarjolla olevissa kesätyöpaikoissa työn luonne on yötyöskentelyn ja alkoholin anniskelun vuoksi alaikäisille sopimatonta. Tämän vuoksi hakijan ollessa alaikäinen, siirretään hakemus suoraan hylättyjen ryhmään. Kaikille alaikäisille hakijoille lähetetään yhteinen sähköposti, jossa heitä kehoitetaan hakemaan kahden viikon kesäharjoitteluun ekaduuni.fi – sivujen kautta.

Hakuajan ja haastattelujen päätyttyä kaikki valitut kesätyöntekijät siirretään ”Valittu” – ryhmään. Ne hakijat, joita ei tällä kertaa valittu työskentelemään Pirkanmaan osuuskaupalle, vastaanottavat ”ei kiitos”-viestin, jossa kiitetään heitä mielenkiinnosta ja ilmoitetaan, että valinta ei tällä kertaa osunut heidän kohdalleen. Tämän jälkeen heidät siirretään ”hylätty vastattu” – ryhmään.

3.3 Haastateltavien kontaktointi

Hakuajan päätyttyä ja kaikkien hakemusten läpikäymisen jälkeen, käydään haastateltavat ja potentiaaliset hakijat vielä kerran läpi. Haastattelupaikkoja majoitus- ja ravitsemuspuolen toimipisteisiin oli vapaana noin 120. Kaikki hakemukset tuli käydä vielä läpi sen vuoksi, että hakemuksia oli lajiteltu eri ryhmiin ennen hakuajan päättymistä, mutta vasta kaikkien hakemusten saavuttua pystyttiin määrittelemään hakijoiden todellinen taso. Sopivien hakijoiden nimet, yhteystiedot ja suositelijat kirjattiin ylös Excel taulukkoon, josta kokonaistilanteen seuraaminen on helppoa.

Keskitetyn rekrytoinnin vastaava Heidi Huumarsalo oli itse yhteydessä kaikkiin haastatteluihin kutsuttaviin henkilöihin. Haastateltavien kontaktointi aloitettiin ensin puhelimitse. Se osoittautui kuitenkin haastavaksi, sillä monet eivät kyenneet vastaamaan puhelimeen sen soidessa opiskelun, työskentelyn tai muiden syiden takia. Kontaktoidut myös soittivat takaisin mihin aikaan tahansa, joten oli haastavaa pitää kiinni kokonaiskuvasta ja siitä ketkä kaikki ovat vahvistaneet tulonsa haastatteluun. Kontaktoinnissa siirryttiin nopeasti sähköpostien lähettämiseen. Artist – ohjelman kautta pystyy lähettämään sähköpostin suoraan hakijalle ja tämän ominaisuuden käyttäminen helpotti yhteydenottoa huomattavasti. Suurin osa haastatteluihin kutsutuista vastasivat sähköpostiin joko sähköpostilla tai puhelimitse. Jos vastaus ei saapunut viikon kuluessa, hakijalle soitettiin tai hänelle lähetettiin tekstiviesti.

3.4 Ryhmä- ja yksilöhaastattelut

Haastatteluihin kutsuttiin aluksi yhteensä noin 120 hakijaa. Ryhmähaastattelut toteutettiin viitenä eri päivänä ja jokaisena päivänä järjestettiin kaksi 12 henkilön ryhmää. Myöhemmin järjestettiin vielä kolme ylimääräistä ryhmähaastattelua, kaksi kokeille ja yksi uutta ravintolamaailma Oksaa varten. Lopullinen haastattelupaikkojen määrä oli siis noin 150. Ryhmähaastattelujen lisäksi suoritettiin myös muutama puhelinhaastattelu sellaisille henkilöille, joiden ei ollut mahdollista saapua paikan päälle minään haastattelupäivänä. Haastattelut toteutettiin Pirkanmaan osuuskaupan konttorin toimitiloissa Koivistonkylän Prisman yläkerrassa. Ryhmähaastattelut koostuvat Pirkanmaan osuus-

kaupan esittelystä, ryhmätehtävästä sekä yksilöhaastattelusta. Yhteen ryhmähaastattelutilaisuuteen on varattu aikaa kolme tuntia.

Ennen ryhmähaastattelun alkua kaikille haastateltaville jaettiin kaksi eri lomaketta. Toisessa lomakkeessa kysytään hakijan aikaisemmista työkokemuksista, vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Lomakkeessa kysytään myös, minkälainen kuva hakijalla on Pirkanmaan osuuskaupasta sekä asiakasomistajuudesta. Lomake on suunniteltu siten, että sitä kautta voidaan esittää kaikki ns. perinteiset työhaastattelukysymykset. Toisessa lomakkeessa kysytään hakijoiden mielipidettä ryhmähaastattelusta. Heitä pyydetään arvioimaan itseään ja omaa ryhmäänsä sekä kertomaan mahdollisia kehittämisideoita. Lomakkeen on tarkoitus toimia palautteena ryhmähaastattelusta konseptina. Haastateltavat täyttävät lomakkeita odotellessaan ryhmähaastattelun alkamista. He saavat myös jäädä kirjoittamaan vastauksiaan yksilöhaastatteluiden päätyttyä, jos ne ovat jääneet kesken.

Ryhmähaastattelu aloitetaan esittelemällä haastattelijat. Ryhmähaastatteluissa on aina mukana keskitetyn rekrytoinnin projektityöntekijä Heidi Huumarsalo. Hänen lisäksi paikalla voi olla 1-2 esimiestä eri toimipaikoista. Esimerkiksi ensimmäisenä haastattelupäivänä paikalla olivat myös Pia Kivistö sekä Petra Linkohaka ABC Oritupa ja ABC Kolmenkulma liikenneasemilta. Useimmissa haastatteluissa Huumarsalo toimi kuitenkin yksin haastattelijana. Seuraavaksi Huumarsalo kertoo hakijoille Pirkanmaan osuuskaupasta yrityksenä. Hän avaa haastateltaville osuuskaupan arvoja ja toiminta-ajatuksia sekä käy nopeasti läpi viime vuosien myyntilukuja sekä henkilöstömääriä. Tämän jälkeen käydään vielä läpi Pirkanmaan osuuskaupan toimipaikat, jotta hakijoille on varmasti selkeää, kuinka laajasta toiminnasta on kyse. Tämän jälkeen haastateltavat esittelevät vielä itsensä lyhyesti muille ryhmähaastattelun osanottajille.

Pirkanmaan osuuskaupan esittelyn jälkeen siirrytään ryhmätehtävään. Ensimmäiseksi ryhmätehtävä esitellään työnhakijoille. Tehtävänanto luetaan ääneen ja lisäksi se jaetaan kaikille myös paperisena versiona. Kyseessä on tehtävä, jossa haastateltavat miettivät omia vahvuuksiaan asiakaspalvelijoina sekä minkälaisia taitoja heidän tulisi vielä hankkia tai edelleen kehittää. Haastateltavat saavat miettiä ensin itsekseen 3-4 minuutin ajan vastauksiaan, jonka jälkeen he pohtivat yhdessä, noin kuuden henkilön ryhmässä, mitä vahvuuksia heillä on ryhmänä ja mitkä viisi taitoa he haluavat vielä hankkia tai mitä viittä jo olemassa olevaa taitoa he haluavat kehittää. Tehtävänanto on laadittu alun perin

ryhmähaastatteluja varten Pirkanmaan osuuskaupalla myymälöiden ja kauppojen toimipisteiden rekrytointia varten, mutta tehtävän soveltaminen myös ravintolatoimipaikkojen käyttöön on kuitenkin helppoa. Tehtävänanto on tarkoituksenmukaisesti laadittu vaikealukuiseksi käyttäen muun muassa pitkiä ja monimutkaisia lauseita. Hakijoiden keskustellessa ryhmissä omista ajatuksistaan, haastattelija kiertelee huoneessa kuunnellen hakijoiden mielipiteitä ja havaintoja.

Haastattelija havainnoi kuinka hakijat käyttäytyvät ryhmätyötilanteessa. Haastattelija saattaa mennä hyvin lähelle ryhmätyötilannetta selvittääkseen kuinka hakijat reagoivat paineen ja katseen alla työskentelyyn. Tällä tavoin nähdään myös onko hakijoiden joukossa ihmisiä, jotka eivät pysty olemaan interaktiivisia vieraiden ihmisten kanssa uusissa tilanteissa.

Tultuaan lopputulokseensa, ryhmät valitsevat keskuudestaan esittäjän, joka kertoo muille heidän päätöksistään. Kun ryhmätyö on esitelty, haastattelija osoittaa lisätehtävän yhdelle ryhmän jäsenistä. Lisätehtävänä on joko myynti- tai kiitospuheen pitäminen. Lisätehtävän saajan tulee kiittää omaa ryhmäänsä ryhmätyöskentelystä juuri suoritettussa ryhmätyössä tai pitää myyntipuhe haastattelijalle selittäen miksi juuri hänen ryhmänsä jäsenet tulisi palkata kesätyöntekijöiksi. Lisätehtävällä pystytään antamaan mahdollisuus sellaisille hakijoille, jotka eivät ole päässeet kunnolla ääneen ryhmätyötilanteessa. Lisätehtävän avulla voidaan selvittää, minkälainen on hiljaisen hakijan ulosanti uudessa tilanteessa. Kun lisätehtäväpuheet on pidetty, siirrytään yksilöhaastatteluihin. Sillä välin kun hakijat ovat yksitellen haastateltavina, muut jatkavat ryhmähaastattelun alussa jaettujen lomakkeiden täyttämistä.

Ryhmähaastattelutilanteen avulla pyritään rentouttamaan haastateltavia. Ryhmätehtävää miettiessään, haastateltavat saavat rauhassa keskustella toistensa kanssa tasavertaisessa tilanteessa. Tehtävä ei luo ryhmään minkäänlaista kilpailupainetta, sillä kyseessä ei ole nopeustehtävä, eikä tehtävään ole selkeitä oikeita tai vääriä vastauksia. Myös haastattelija pyrkii olemaan mahdollisimman lähestyttävä ja rento haastattelutilanteissa ilmapiirin keventämiseksi ja rentouttamiseksi. Tavoitteena onkin, että yksilöhaastattelussa haastateltavat eivät olisi niin stressaantuneita tai hermostuneita kuin saapuessaan haastatteluun ja näin saada rehellisempiä ja suorasukaisempia vastauksia yksilöhaastatteluisissa esitettäviin kysymyksiin.

Haastateltavat haetaan yksilöhaastatteluihin yksitellen yhteistilasta. Haastattelut ovat lyhyitä ja niiden optimaalinen kesto on 5-10 minuuttia haastateltavasta riippuen. Haastattelija pyytää haastateltavaa kertomaan itsestään sekä hänen mielikuvastaan siitä, minkälaisista on työskennellä siinä toimipisteessä minne hän ensisijaisesti hakee. Kesätyöhaaku koskee sekä ravintola- että ABC liikeasematoimipaikkoja, joten kaikilta haastateltavilta kysytään heidän asenteistaan yötyöskentelyä kohtaan. Ketään ei kuitenkaan pakoteta työskentelemään toimipaikassa, jossa he eivät halua olla. Hakijoiden toiveet ensisijaisesta toimipaikasta otetaan huomioon niin pitkälle kuin mahdollista. Yksilöhaastattelussa kartoitetaan myös millä aikavälillä haastateltavan on mahdollista työskennellä. Usein keskustellaan myös siitä mikä tekee haastateltavasta hyvän asiakaspalvelijan tai minkälaisia positiivisia tai negatiivisia asiakaspalvelukokemuksia hänellä on.

Yksilöhaastattelussa tarkkaillaan ensisijaisesti hakijan olemusta ja asennetta työhön. Koska haastateltavia on niin paljon, sellaiset hakijat jotka eivät esimerkiksi halua olla Juhannuksena töissä tai ovat jo sopineet pidempiaikaisempia menoja kesän kuukausille, eivät yleensä päässeet tästä vaiheesta eteenpäin. Ensisijaisesti hakijan motivoituneisuus ja reippaus menivät jo aikaisemman työkokemuksen edelle.

3.5 Yhteinen perehdytys

Kaikki valitut työntekijät kutsutaan yhteiseen perehdytyspäivään Pirkanmaan osuuskaupan konttorille. Perehdytyksen vetäjinä toimivat Heidi Huumarsalo sekä HR-harjoittelija Kreetta Luoma.

Pirkanmaan osuuskauppa on suuri yritys johon sisältyy kymmeniä toimipaikkoja. Näillä kaikilla toimipaikoilla on omat toimintatavat, mutta koko yrityksellä on kuitenkin yhteiset arvot ja pelisäännöt. Ennen keskitetyn rekrytoinnin konseptia, toimipaikkojen esimiehet olivat yksin vastuussa uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Tällöin perehdyttäminen ei välttämättä sisältänyt talon tapojen ja rahan käsittely ohjeiden tarkkaa ja yksityiskohtaista läpikäyntiä.

Verrattaessa yhteistä perehdytystä Larvin (2010) perehdytys suunnitelmaan, yhteisessä tapahtumassa käydään läpi kaikki mahdolliset kohdat työhönoton sekä vastaanoton ja perehdyttämisen käynnistämisen vaiheista. Yhteisen perehdytyksen päivässä käydään

läpi kaikki ne asiat, jotka ovat kaikille uusille työntekijöille yhteisiä toimipaikasta riippumatta. Yhteinen perehdytys takaa sen, että nämä asiat käydään tarkasti läpi kaikkien uusien työntekijöiden kohdalla.

Keskitettyjä perehdytyspäiviä järjestettiin yhteensä viisi kappaletta. Osa päivistä pidettiin aamupäivällä ja osa iltapäivällä. Näin voitiin varmistaa että kaikki uudet työntekijät voivat osallistua johonkin perehdytyspäivistä. Yhteinen perehdytyspäivä kestää noin seitsemän tuntia ja siitä maksetaan uusille työntekijöille palkka.

Perehdytyksessä käytyt asiat ovat kaikille toimipaikoille yhteisiä asioita. Uusille työntekijöille kerrotaan muun muassa työterveydenhuollosta, palkanmaksusta ja henkilökuntaeduista. Lisäksi perehdytyksessä käydään seikkakohtaisesti läpi Pirkanmaan osuuskaupan talon tavat, rahojenkäsittely ohjeet sekä turvallisuusohjeet. Osa perehdytyksessä käydyistä teemoista on jo kertaalleen käyty läpi ryhmähaastattelutilanteessa. On kuitenkin tärkeää, että uudet työntekijät omaksuvat Pirkanmaan osuuskaupan arvot ja strategian, joten perehdytyspäivänä käydään läpi kaikki tarpeelliset asiat. Yhteisten asioiden päätyttyä, uudet työntekijät suorittavat vielä PCI- sekä ikäraajapassin, jos he eivät ole suorittaneet niitä aikaisemmin.

4 KYSELYTUTKIMUS PIRKANMAAN OSUUSKAUPAN MA-RA:N ESIMIEHILLE

Opinnäytetyön kolmas osio on Pirkanmaan osuuskaupan majoitus- ja ravitsemusalan toimipisteiden esimiehille suunnattu sähköinen kysely sekä sen analysoiminen. Kyselyllä halutaan selvittää kuinka esimiehet ottavat keskitetyn rekrytoinnin vastaan, mitä kehityskohteita he näkevät uudessa prosessia ja kuinka he kokivat viestinnän toimivan rekrytoinnin aikana.

Opinnäytetyötä suunnitellessa, alkuperäinen suunnitelma oli suorittaa noin viisi haastattelua sisältävä kvalitatiivinen tutkimus, sillä laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään kohderyhmää ja avaamaan ilmiöiden syy-seuraus suhteita. Laadullinen tutkimus vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi, millainen ja miten. (Insipirans, 2014) Laadullisella tutkimuksella olisi hyvin saatu selville miten esimiehet ottavat keskitetyn rekrytoinnin vastaan sekä millaiseksi he sen kokevat.

Tutkimustietoja käsitellessä tärkeitä käsitteitä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen kohderyhmänä ovat noin kaksikymmentä esimiestä ja heidän yhteystietonsa tulisivat suoraan Pirkanmaan osuuskaupalta. Haastattelijana voin luvata käsitellä tutkimustietoja luottamuksellisesti, mutta on mahdotonta luvata, että tieto haastateltavien henkilöllisyydestä ei pääsisi muiden tietoutteen puskaradion kautta. Olen myös itse työskennellyt Pirkanmaan osuuskaupan ravintola-alan toimipisteissä vuosia. On mahdollista että minun tunteminen voisi myös vaikuttaa suorasukaisen ja avoimen haastattelun luomiseen.

Yllä mainittujen syiden johdosta kvalitatiiviset haastattelut päädyttiin muuttamaan puolistrukturoiduksi sähköiseksi kyselyksi. Tällä tavoin kaikilla esimiehillä on mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja kehitysideansa esiin ja kyselyyn vastaavien anonymiteetti on helpommin taattavissa. Kysely lähetetään 21 esimiehelle. Kyselyn otos tulee olemaan suhteellisen pieni, joten se on otettava huomioon myös kyselytuloksia analysoitaessa. Kohderyhmän määrä on kuitenkin tarpeeksi suuri pitävien johtopäätöksien tekemiseen.

4.1 Kyselytutkimuksen laatiminen

Esimiehille suunnattu kysely laadittiin yhdessä keskitetyn rekrytoinnin projektityöntekijän Heidi Huumarsalon kanssa. Kysely valmistettiin SurveyPal ohjelmalla, Pirkanmaan osuuskaupan käytössä olevilla tunnuksilla. SurveyPalin avulla laaditaan myös muut Pirkanmaan osuuskaupan henkilöstölle suunnatut kyselyt.

Sähköinen kysely tehtiin tarkoituksenmukaisesti suhteellisen lyhyeksi ja sellaiseksi, että sen täyttämiseen ei kulu paljon aikaa. Vastausaikaa kyselylle on noin viikon verran ja nopeasti täytettävä kysely varmistaa mahdollisimman monen vastauksen saamisen. Kyselyssä on yhteensä 13 kysymystä ja siinä käytetään hyväksi Likertin asteikkoa. Esimiehelle esitetään viisi väittämää, joista he valitsevat ovat he täysin eri vai täysin samaa mieltä. Tämän lisäksi kyselyssä on suljettuja sekä avoimia kysymyksiä. Koko kysely on liitettynä opinnäytetyöhön (Liite 1).

4.1.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Suunnitellessa tutkimusta ja kyselyä, on tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, eli pätevyys ja luotettavuus, pidettävä mielessä. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen onnistuminen mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta ja toimintavarmuutta. Tuloksien on oltava toistettavia eivätkä ne saa olla sattumanvaraisia (KvantiMOTV, 2008).

Opinnäytetyön kyselyn pätevyydestä pidettiin huolta suunnittelemalla kyselyn kysymykset huolellisesti, jotta ne vastaavat opinnäytetyön tutkimusongelmiin. Lisäksi lomakkeen luominen siten että vastaaminen on helppoa ja vastaajien anonymiteetin takaaminen sähköisellä kyselyllä tukevat tutkimuksen validiteettia. Luotettavuus ja tutkimuksen toistettavuus pyrittiin takaamaan luomalla yksiselitteisiä kysymyksiä, joita ei voi ymmärtää väärin. Tutkimuskohderyhmän pieni koko luo haasteita tutkimuksen reliabiliteetille. Jos saadut vastaukset ovat kovin hajanaisia, niistä on vaikea tehdä luotettavaa analyysiä. Tämän seikan huomioon ottaminen takaa tulosten reliabiliteetin.

4.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Esimiehille suunnattu kysely oli avoinna 20.4. - 24.4.2015. Vastausajan puolivälissä esimiehille lähetettiin muistutusviesti. Vastausaikana kyselyyn saatiin vain seitsemän vastausta. Tämän vuoksi vastausaikaa pidennettiin vielä 28.4.2015 asti. Lopulta vastauksia saatiin yhteensä 13 kappaletta. Kysely koski 21:tä esimiestä, joten vastausprosentiksi muodostui 62 %.

Vastausten perusteella ei voi päätellä vedenpitäviä tuloksia, mutta vastausprosentti riittää suuntaa antavien johtopäätösten tekemiseen. Tästä syystä, kysymyksiä, joihin vastaanotettiin hyvin hajanaisia vastauksia, on haastavaa lähteä tulkitsemaan tarkemmin.

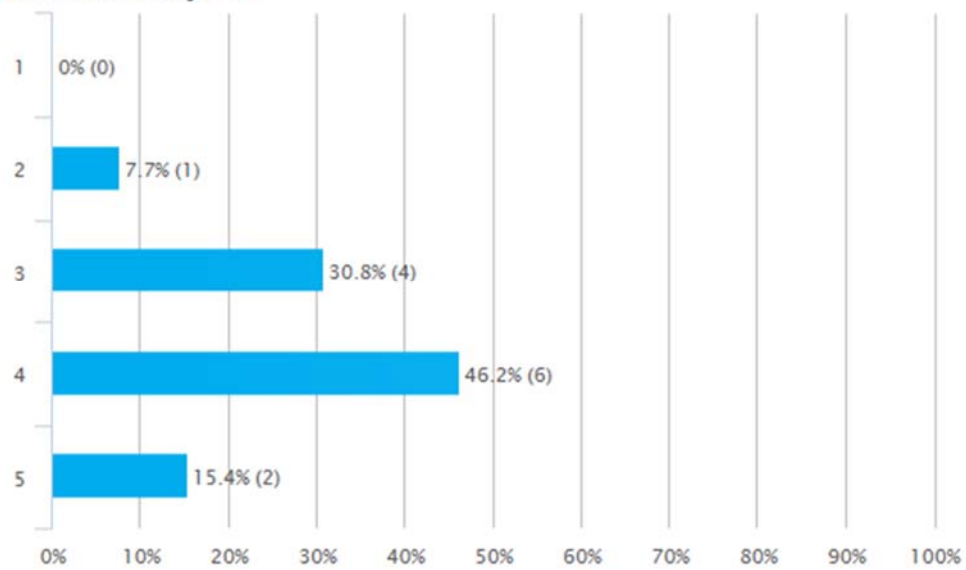
4.2.1 Kyselyn tuloksien analysointi

Likertin asteikolla laaditut kysymykset antoivat hyvän mielikuva siitä, mitä mieltä esimiehet olivat kesärekrytointiin liittyvästä viestinnästä ja sen sujuvuudesta, sekä miten he kokivat rekrytoinnin onnistuneen. Osion kysymykset olivat väittämien muodossa, johon esimiehet valitsivat itsellensä sopivan arvon välillä 1-5, ykkösen tarkoittaessa täysin eri mieltä ja vitosen täysin samaa mieltä.

Kyselyn ensimmäisillä kysymyksillä kartoitettiin, missä vaiheessa kesärekrytointiprosessia esimiehet kaipasivat lisää kommunikointia rekrytoinnin projektityöntekijän kanssa. Tuloksien mukaan suurin osa esimiehistä koki saaneensa tarpeeksi tietoa rekrytoinnista prosessin aikana. 61,04 % prosenttia vastanneista antoivat väitteelle arvioksi 4 tai 5 (KUVIO 6.). Kaikki kyselyyn vastanneet kuitenkin kokivat, että rekrytoinnin projektityöntekijä oli helposti tavoitettavissa. (KUVIO 7.)

Sain riittävästi tietoa rekrytoinnista prosessin aikana.

Yksittäisiä vastaajia 13

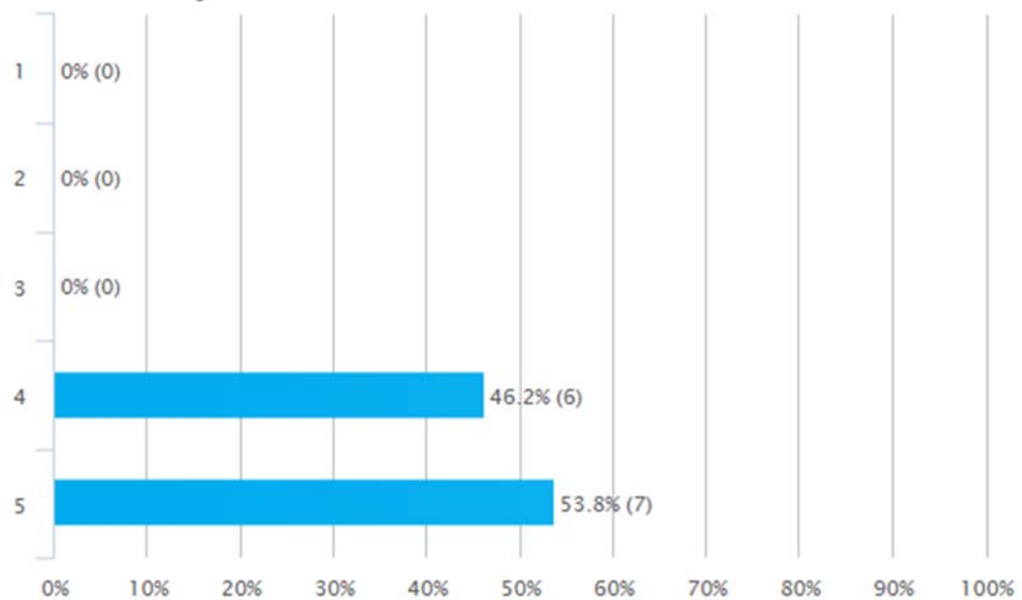


■ Kaikki (Keskiarvo: 3.69; Keskihajonta: 0.85)

KUVIO 6. Kysely esimiehille

Rekrytoinnista vastaava henkilö oli helposti tavoitettavissa.

Yksittäisiä vastaajia 13



■ Kaikki (Keskiarvo: 4.54; Keskihajonta: 0.52)

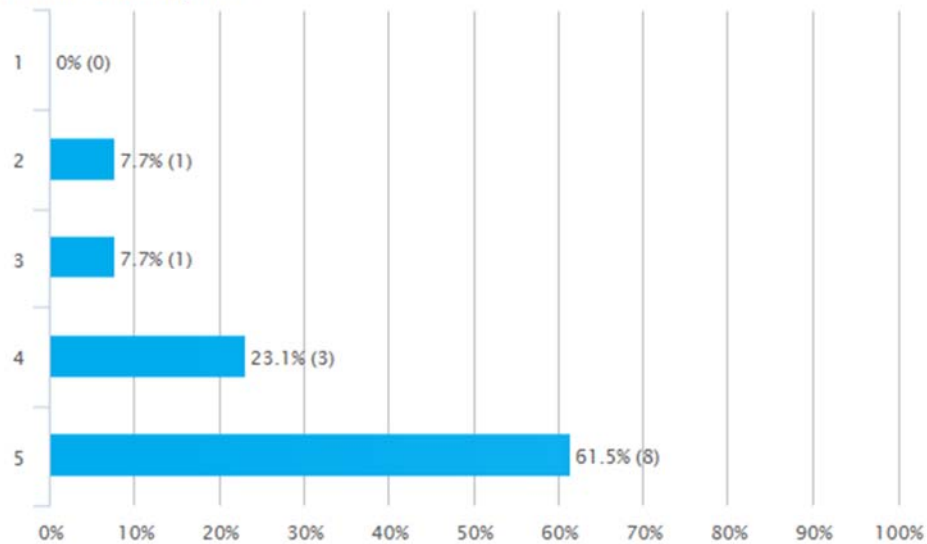
KUVIO 7. Kysely esimiehille

Kyselyllä saatiin myös selville esimiesten yleinen tyytyväisyys keskitetyn kesärekrutoinnin toteuttamisesta. 83,6 % vastanneista olivat sitä mieltä, että keskitetyn rekrytoin-

nin prosessi kevensi esimiehen työtaakkaa (KUVIO 8.). Tästä johtuen suurin osa esimiehistä oli myös sitä mieltä, että kesärekrytointia kannattaa jatkaa tulevaisuudessakin keskitetysti. Vain yksi vastaajista vaihtaisi mieluummin takaisin aikaisempaan rekrytoinnin malliin (KUVIO 9.).

Keskitetty rekrytointi kevensi työtaakkaani.

Yksittäisiä vastaajia 13

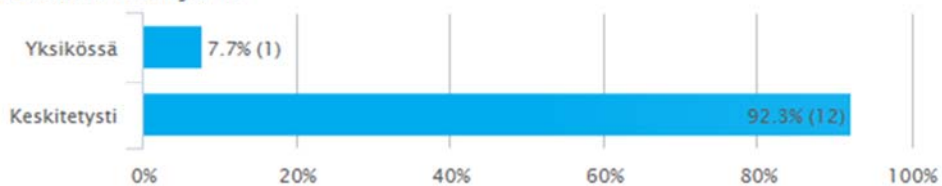


Kaikki (Keskiarvo: 4.38; Keskihajonta: 0.96)

KUVIO 8. Kysely esimiehille

Rekrytointi tulisi jatkossa mielestäni hoitaa

Yksittäisiä vastaajia 13



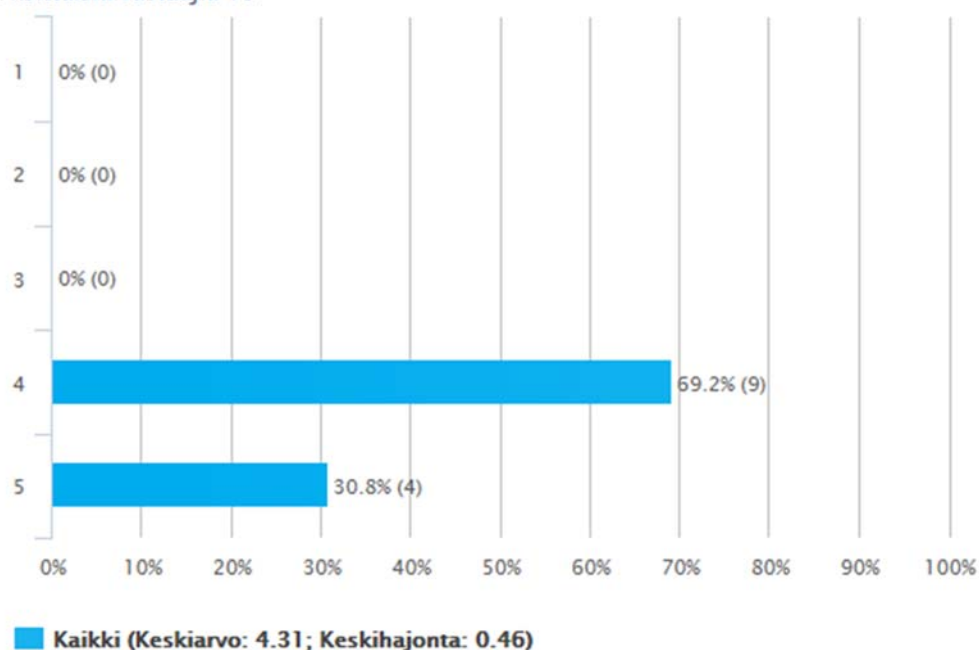
Kaikki (Keskiarvo: 1.92; Keskihajonta: 0.27)

KUVIO 9. Kysely esimiehille

Kaiken kaikkiaan, esimiehet ovat olleet tyytyväisiä keskitettyyn kesätyöntekijöiden rekrytointiin kokonaisuutena. Arvosanaksi koko keskitetylle rekrytoinnille muodostui 4.31 parhaan arvosanan ollessa viisi (KUVIO 10.).

Minkä arvosanan (1–5) antaisit kesärekrytoinnin toteutukselle?

Yksittäisiä vastaajia 13



KUVIO 10. Kysely esimiehille

4.2.2 Avoimet kysymykset

Kyselyssä oli mukana myös avoimia kysymyksiä, jotka antoivat esimiehille mahdollisuuden kertoa monisanaisesti mitkä he kokevat kehityskohteiksi keskitetyn rekrytoinnin prosessissa ja mitkä asiat he kokivat onnistuneeksi. Avoimet kysymykset jäivät usein kvantitatiivissa kyselyissä tyhjiksi, mutta tällä kertaa vastaanotimme hyvin vastauksia. Yhteensä vastauksia avoimia vastauksia saatiin 13 kappaletta. Kehitysideoita koskevassa kysymyksessä useammassa kommentissa mainittiin tarve lisäyhteydenpidolle rekrytointitiimin ja esimiehen välillä.

Tietoa esimiehille prosessin aikana enemmän

Vieläkin nopeammin tietoa siitä, mikä tilanne on rekryssä käynnissä. Varsinkin jos näyttää siltä, ettei toimipaikka tule saamaan tarpeeksi porukkaa rekryn kautta.

Avoimien kommenttien kautta vastaanotettiin myös muutama konkreettinen kehitysehdotus tulevaisuuden kesärekrytointeja varten. Toiveena on, että toimipaikan esimiehelle olisi useampi työntekijäehdokka, joista hän voisi itse tehdä lopullisen valinnan. Esimie-

het ymmärtävät, miksi keskitetty rekrytointi on tarpeellinen, etenkin suuremmissa toimipaikoissa, mutta toiveeksi nousi mahdollisuus suorittaa kesärekrytointi itse, toimipaikan niin halutessaan.

Ehkä voisi olla useampi ehdokas päällikölle valittavaksi. Nyt ei ollut kuin yksi/vapaa paikka.

Keskitetty rekry varmasti tarpeellinen yksiköissä, joissa kesäduunareiden määrä suuri. Jatkossa antaisin osan yksiköistä hoitaa rekrytoinnin itse niin halutessaan.

Avoimien kommenttien mukaan, esimiehiä huolestuttaa myös yksiköiden identiteetin hukkuminen massarekrytoinnissa. Pelkona on, että kun kaikkiin ravintola- ja liikennemyymälätoimipaikkoihin haetaan kesätyöntekijöitä yhteisellä haulla, moni potentiaalinen työntekijä jättää hakematta työpaikkaa, jolloin hakijoiden taso ei nouse halutulle tasolle.

Kullekin yksikölle pitäisi olla omat hakemuksensa eli ei ruokaravintoloille yhteistä hakua ABC:n kanssa. Jokaisella yksiköllä on oma vahva identiteettinsä ja todennäköisesti työnhakija haluaa hakea tiettyyn paikkaan mieluummin kuin johonkin ”persoonattomaan” kokonaisuuteen.

Kommenttien avulla saatiin esille paljon kehityskohteita ja – ideoita. Niiden avulla saatiin myös selville, mitkä asiat toimivat keskitetyssä rekrytoinnissa jo nyt. Esimiehet kokivat, että uusi kesärekrytoinnin prosessi helpottaa työtaakkaa toimipisteessä. Kehuja esimiehiltä saivat myös rekrytointitiimi sekä heidän tekemät kesätyöntekijävalinnat.

Rekryäjät kokenutta kaartia.

Helpottaa todella paljon päällikön työtä kun voi ohjata hakijat suoraan sinne eikä tarvitse itse käydä haastattelu rumpaa läpi.

Kevensi valtavasti esimiehen työtaakkaa. Kaikin puolin tehokas prosessi.

Valitut henkilöt olivat ainakin ensivaikutelman perusteella erinomaisia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Pirkanmaan osuuskauppa vastaanotti satoja kesätyöhakemuksia vuonna 2015. Nopeasti kuitenkin huomattiin, että hakijoiden joukossa ei ollut potentiaalisia hakijoita niin paljon kuin olisi toivottu. Kehityskohteena tulevaisuuden kesärekrytointeihin on rekrytointiviestinnän kohentaminen ja monipuolistaminen ja sen kautta oikean kohderyhmän tavoittaminen.

Vuonna 2015 Pirkanmaan osuuskauppa mainosti vapaita kesätyöpaikkojaan mol.fi – sivuilla sekä omilla internetsivuillaan. Kun kohderyhmänä ovat nuoret aikuiset, on hyvä ottaa käyttöön myös sosiaalinen media rekrytointiviestinnän keinona. Pirkanmaan osuuskaupalla on monia ravintola- sekä liikenneasematoimipaikkoihin liittyviä facebook sivuja, joita ei vuonna 2015 käytetty rekrytoinnissa. Pirkanmaan osuuskaupalla on käytössään muun muassa seuraavat sivut:

- Pirkanmaan osuuskauppa (Kaikki osuuskaupan toimipisteet)
- Raflaamo (ravintolatoimipisteet Pirkanmaalla)
- ABC (ABC liikennemyymälät).

Lisäksi kaikilla toimipaikoilla on myös omat sivunsa. Facebook sivujen hyödyntäminen on todella kustannustehokas tapa tavoittaa suurempi ryhmä potentiaalisia kesätyöntekijöitä.

Tulevaisuudessa kannattaa myös pohtia mahdollisuutta jakaa kesätyöhaku vielä edelleen kahteen eri osaan: ravintolatoimipaikat sekä liikennemyymäläasemat. Vaikka molemmille aloille haetaan sekä tarjoilijoita että kokkeja, monet kokevat nämä kaksi alaa kovin erilaisiksi. Lisäksi aloilla on hyvin erilaiset työajat, sillä liikenneasemat ovat auki 24 tuntia vuorokaudesta. Jakamalla nämä kaksi aluetta eri hakuihin, voidaan varmistaa, että potentiaaliset hakijat eivät jätä lähettämästä hakemustaan siinä pelossa, että he tulevat valituksi toimipaikkaan, jossa eivät halua työskennellä.

Rekrytointiprosessin alkaessa toimipaikoissa oli vapaana 65 työpaikkaa ja haastatteluihin kutsuttiin noin 120 työnhakijaa. Noin joka toisen haastateltavan olisi siis oltava tarpeeksi pätevä, jotta kaikki työpaikat saataisiin täytettyä nopeasti. Käytännössä hylättyjä hakijoita tuli haastattelukierroksen jälkeen enemmän kuin puolet, jonka takia haastattelujen päättyessä vapaita työpaikkoja oli vielä avoinna. Tämän seurauksena rekrytointi-

prosessi kesti kauemmin, kuin oli suunniteltu ja haastattelupäiviä jouduttiin lisäämään huhtikuulle. Seuraavana vuonna kannattaa harkita haastattelupäivien lisäämistä jo prosessin alkuvaiheessa, jotta vapaat työpaikat saataisiin nopeammin täytettyä.

Haastattelutilanteessa on tärkeää pystyä sitouttamaan pätevimmät hakijat nopeasti, ennen kuin heille tarjotaan töitä muualta. Vuonna 2015, haastattelupäivinä ei ollut vielä varmaa tietoa kaikista toimipaikoista esimerkiksi tarjolla olevien työtuntimäärien suhteen. Kun kaikki tarvittavat, varmat tiedot voidaan ilmoittaa työnhakijalle jo haastattelutilanteessa, antaa se asiantuntevamman kuvan yrityksestä kokonaisuutena ja auttaa kesätyöntekijän sitouttamisessa. Tulevaisuudessa kannattaisikin pyrkiä siihen, että kaikista avoimista työpaikoista olisi konkreettisempia sopimuksellisia tietoja tarjolla. Näin parhaat hakijat voitaisiin helpommin sitouttaa.

Esimiehille lähetetystä kyselystä voitiin päätellä, että esimiehet olivat suurimmalta osin tyytyväisiä keskitetyn kesärekrytointin prosessiin. Prosessia voisi kuitenkin parantaa jonkin verran viestinnän osalta. Seuraavana vuonna voisi olla hyvä mahdollisuuksien mukaan järjestää aivan alkuvuodesta yhteinen tiimipäivä, johon kutsutaan kaikki rekrytointitiimiin kuuluvat henkilöt sekä kesärekrytointin toimipaikkojen esimiehet. Tässä tiimipalaverissa voisi kollektiivisesti ja helposti esitellä kaikille kyseisen vuoden rekrytointiprosessin sekä aikataulun. Esimiehillä olisi tässä tilaisuudessa myös mahdollisuus ilmaista mahdolliset huolenaiheet ja esittää muut kysymyksensä suoraan kasvotusten rekrytointin projektityöntekijälle. Tämä auttaisi luomaan luottamuksen tunnetta rekrytoijan ja esimiesten välillä sekä selventäisi paremmin, mistä asioista esimiehet haluavat erityisesti informaatiota prosessin aikana.

Esimiehet kertoivat kyselyn kautta haluavansa lisää tietoa kesärekrytointin aikana toimipaikkansa tilanteesta. Koska toimipaikkoja on useita ja tällä hetkellä rekrytointia varten palkataan vain yksi henkilö, on keskitetyn rekrytointin työntekijän haastavaa kontaktoida kaikkia esimiehiä säännöllisesti jokaisesta rekrytointin vaiheesta tai tilanteiden muutoksista. Mahdollisuuksien mukaan, keskitetyn rekrytointin työntekijä voisi kuitenkin lähettää esimerkiksi puolivälissä rekrytointia suuremman infopaketin toimipaikoille käynnissä olevasta tilanteesta.

6 YHTEENVETO

Keskitetty kesärekrytointi on monen kuukauden prosessi. Kaiken kaikkiaan prosessi kesti vuonna 2015 keskimäärin viisi kuukautta. Pirkanmaan osuuskaupan toimipisteisiin löydettiin kesätyöntekijät huhtikuun loppuun mennessä, mutta rekrytointi jatkui siitä huolimatta toukokuussa, sillä osa kesätyöpaikan vastaanottaneista työntekijöistä siirtyivätkin työskentelemään toisiin yrityksiin ja osa yksiköistä tarvitsikin suuremman määrän kesätyöntekijöitä kuin alun perin ilmoitettiin.

Keskitetyn kesärekrytoinnin prosessi on vielä nuori ja siinä on vielä kehityskohteita. Pitkällä aikavälillä, se on kuitenkin kannattavaa, sillä työnhakijat saavat yhteisen kuvan Pirkanmaan osuuskaupasta yrityksenä, kaikki hakijat saavat samanlaisen, reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun sekä esimiesten työtaakka kevenee huomattavasti. Rekrytoinnin keskittäminen on positiivinen muutos Pirkanmaan osuuskaupalla ja sen kehittämiseenkään ei tarvitse käyttää suuri taloudellisia resursseja. Rekrytointiviestinnän kehittämisessä voidaan keskittyä enimmäkseen sosiaalisen median mukaanottoon ja viestinnän parantamisessakin tarvitaan vaan enemmän kontaktia esimiehen ja rekrytoijan välillä. Kun keskitetyn rekrytoinnin kehittämiseen panostetaan aikaa ja työtunteja, sen kehityskohdat saadaan varmasti toteutumaan nopeasti.

LÄHTEET

Adler, L. 2012. Hiring for attitude. [Verkkohaastattelu]. Julkaistu 7.11.2012. Viitattu 7.4.2015. <http://www.leadershipiq.com/hiring-for-attitude-qa-with-leadership-iq-ceo-mark-murphy/>

Arthur, D. 2000. Successful interviewing: Techniques for hiring, coaching, and performance management meetings. United States of America: American Management Association. Viitattu 7.4.2015. www.tamk.fi/web/lib, nelli-portaali, EBSCO host

Arthur, D. 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting new employees. New York: American Management Association. Viitattu 7.4.2015. www.tamk.fi/web/lib, nelli-portaali, EBSCO host

Beardwell, I. & Holden, L. 2001. Human resource management: a contemporary approach. 3rd edition. Leicester: de Monfort University

Burden, A. 2014. HR vs the line manager: how to make strategy a reality. [Verkkojulkaisu]. Julkaistu 20.9.2014. Viitattu 14.4.2015. <http://www.personneltoday.com/hr/hr-vs-line-manager-make-strategy-reality/>

Caudron, S. 1999. HR vs. Managers are they from the same planet. [Verkkojulkaisu]. Julkaistu 1.9.1999 Viitattu 14.4.2015. <http://www.workforce.com/articles/hr-vs-managers-are-they-from-the-same-planet>

Evecon. Rekrytointi. [Verkkojulkaisu]. Viitattu 17.4.2015. <http://www.evecon.com/rekrytointi.html>

Gauffin-Kauste, S. 2013. Liiketoimintalähtöiseen rekrytointiin kehittäminen Pirkanmaan osuuskaupassa. Malli keskitetystä rekrytinnista. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Hyvä perehdytys –opas. 2007. Lahden ammattikorkeakoulu. [Oppimateriaali]. Julkaistu 2007. Viitattu 22.5.2015. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Hyvän mielen rekrytointia. Redland. 2015. [Blogi-artikkeli]. Julkaistu 02.2015. Viitattu 21.3.2015. <http://www.redland.fi/2015/02/hyvan-mielen-rekrytointia>

Inspirans. 2014. Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. [Verkkojulkaisu]. Viitattu 17.4.2015. <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Kuntarekry. Hyvä rekrytointiviestintä ei rakenna ruusuista tulevaisuutta. [Blogi-artikkeli]. Viitattu 21.3.2015 <http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/Ajankohtaista/Arkisto/Sivut/Kilven-kiillotus.aspx>

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Päivitetty 2.7.2008. Viitattu 19.4.2015 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Larvi, T. 2010. Nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen. Työterveyslaitos. Viitattu 12.4.2015. http://www.ttl.fi/fi/tietokortit/Documents/Tietokortti%204_2010.pdf

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY

Mayhew, R. The relationship between HR & a department manager. [Verkkajulkaisu]. Viitattu 14.4.2015. <http://yourbusiness.azcentral.com/relationship-between-hr-department-manager-1496.html>

Narkinniemi, P. Älä vastaa. [Blogi-kirjoitus]. Viitattu 21.3.2015. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyokyopeli-blogi/ala-vastaa>

Penny, J. 2015. What to expect in group interviews. [Verkkajulkaisu]. Viitattu 9.4.2015. <http://www.best-job-interview.com/group-interviews.html>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opatus – ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työterveyslaitos TTK. Viitattu 12.4.2015. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Reinboth, C. 2011. Perehdytys alkaa työpaikkailmoituksesta. [Tiedote]. Julkaistu 31.3.2011. Viitattu 22.5.2015 <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=108099>

S-kanava. 2015. Pirkanmaan Osuuskaupan myynti kasvoi haastavissa olosuhteissa 1,5 miljoonaa euroa. [Tiedote]. Julkaistu 12.2.2015. Viitattu 4.3.2015. https://www.s-kanava.fi/uutinen/pirkanmaan-osuuskaupan-myynti-kasvoi-haastavissa-olosuhteissa-15-miljoonaa-euroa/1652289_10870

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.4.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sundberg, J. 2012. How many companies use social media to recruit? [Verkkajulkaisu]. Julkaistu 10.07.2012. Viitattu 19.4.2015 <http://theundercoverrecruiter.com/infographic-92-companies-recruit-social-media/>

Suutari, S. 2014. Infograafi: LinkedInin suosio vaihtelee suuresti. [Blogi-kirjoitus]. Julkaistu 24.7.2014. Viitattu 19.4.2015. <http://someco.fi/blogi/infograafi-linkedinin-suosio-vaihtelee-suuresti/>

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum

Yle uutiset. 2015. Pirkanmaan suurimmat yritykset: Kaupan jätti nappasi ykköspaikan kansainväliseltä yhtiöltä. [Uutinen]. Julkaistu 2.3.2015. Viitattu 4.3.2015. http://yle.fi/uutiset/pirkanmaan_suurimmat_yritykset_kaupan_jatti_nappasi_ykkospaikan_kansainvaliselta_yhtiolta/7839337

LIITTEET

Liite 1. Kysely kesärekrytoinnista

Kysely kesärekrytoinnista, kevät 2015

Kartoitamme keskitetyn kesärekrytoinnin onnistumista ja toivomme, että vastaat lyhyeen kyselyyn pe 24.4. klo 16 mennessä. Kyselyyn vastataan nimettömästi, eikä yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa.

Tämä kysely on lähetetty Pirkanmaan osuuskaupan mara- ja ABC-toimialan esimiehille. Suothan hetken ajastasi kyselyyn vastaamiselle, näin saamme kehitettyä keskitettyä rekrytointia yhdessä. Opinnäytetyössäni tutkin keskitettyyn rekrytointiin siirtymistä sekä sen sujumista.

Lisätietoa kyselystä: heidi.huumarsalo@sok.fi

Ystävällisin terveisin,

Heidi ja Ida

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
Sain riittävästi tietoa rekrytoinnista ennen prosessin alkua.	1	2	3	4	5
Sain riittävästi tietoa rekrytoinnista prosessin aikana.	1	2	3	4	5
Sain säännöllisesti tietoa yksikköni tilanteesta.	1	2	3	4	5
Rekrytoinnista vastaava henkilö oli helposti tavoitettavissa.	1	2	3	4	5
Keskitetty rekrytointi kevensi työtaakkaani.	1	2	3	4	5

Rekrytointi tulisi jatkossa mielestäni hoitaa

Yksikössä

Keskitetysti

Mielestäsi tärkeimmät kehityskohteet keskitetyssä rekrytoinnissa:

Mielestäsi onnistuneet asiat keskitetyssä rekrytoinnissa:

Minkä arvosanan (1-5) antaisit kesärekrytoinnin toteutukselle?*



Oletko aikaisempina vuosina suorittanut kesärekrytointia itse työskennellessäsi Pirkan-
maan osuuskaupalla?

(Jos vastasit kyllä, vastaa vielä alla oleviin kysymyksiin)

Kyllä

En

Kuinka paljon käytit keskimäärin aikaa kesärekrytoimiseen

0-10 tuntia

11-20 tuntia

21-30 tuntia

yli 30 tuntia

Kuinka paljon sait hakemuksia toimipaikkaasi?

Kuinka monta kesätyöntekijää rekrytoit?